**BAB II**

**KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN**

**DAN HIPOTESIS PENELITIAN**

* 1. **Kajian Pustaka**

Pembahasan kajian pustaka akan dimulai dengan menelaah tentang manajemen dan organisasi sebagai *grand theory*, dilanjutkan pembahasan tentang manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi yang masing-masing sebagai *middle theory*, kemudian dilanjutkan dengan telaahan secara detail tentang kepemimpinan transformasional, komitmen karyawan, motivasi dan kepuasan kerja serta kinerja karyawan yang masing-masing sebagai *apllied theory*. Selanjutnya diakhiri dengan pembahasan penelitian-penelitian terdahulu untuk memberikan basis literatur empiris pada penelitian ini dan untuk melihat sejauhmana originalitas serta posisi dari penelitian disertasi ini dibandingkan dengan beberapa penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya.

* + 1. **Manajemen dan Organisasi**

Pada umumnya, kehidupan manusia dalam lingkungan masyarakat sangat dipengaruhi oleh manajemen dan organisasi. Manusia mulai dari lahir sampai dengan kematiannya tidak luput dari sentuhan manajemen dan organisasi. Pada saat lahir manusia sudah menjadi objek manajemen dalam proses persalinan di rumah sakit, dilanjutkan proses pendidikan di sekolah formal maupun non formal, aktivitas kehidupan manusia baik dilingkungan pemerintah maupun di lembaga swasta, bahkan sampai proses pengurusan kematian manusia tersebut selalu dipengaruhi oleh manajemen dan organisasi. Dengan demikian maka manusia mulai dari lahir sampai dengan kematiannya tidak luput dari sentuhan manajemen dan organisasi. Berdasarkan penjelasan di atas terlihat bahwa antara manajemen dan organisasi merupakan dua unsur yang saling melengkapi, karena manajemen merupakan bagian dari aktifitas suatu organisasi yang berkaitan dengan upaya memfungsikan sumber daya, sedangkan organisasi merupakan suatu wadah dimana proses pengelolaan sumberdaya dilakukan.

**2.1.1.1. Manajemen**

Berdasarkan terminologi bahasa, kata manajemen berasal dari kata *to manage* yang berarti mengatur. Mengatur disini mempunyai arti bahwa individu-individu dalam organisasi melaksanakan aturan sesuai peraturan yang ada di organisasi tersebut dalam menjalankan tugas demi mencapai tujuan organisasi. Selain unsur manusia yang diatur dalam bidang manajemen, terdapat unsur lain yang diatur diatur oleh manajemen yaitu *money, method, machines, materials* dan *market.* Bersama dengan manusia (*man*), maka keseluruhan unsur manajemen tersebut dinamakan 6 M. Menurut Stoner, Freeman dan Daniel (2005), menyatakan bahwa yang diatur dalam manajemen adalah semua unsur manajemen (6 M) dengan cara meningkatkan koordinasi dan integrasi dari komponen tersebut dan diatur oleh pimpinan dengan gaya kepemimpinan yang baik untuk melakukan serangkaian kegiatan fungsi manajemen dalam rangka mengoptimalkan komponen 6 M tersebut lebih berdaya guna dan berhasil guna dalam mewujudkan tujuan organisasi.

Menurut Follet dalam Handoko (2008) mendefinisikan manajemen sebagai suatu seni yang digunakan seseorang dalam rangka melaksanakan tugas dan pekerjaan guna pencapaian suatu tujuan dengan cara melakukan pengaturan terhadap orang- orang lain dan tidak melakukan tugas sendiri. Sedangkan menurut Stoner (2006) bahwa manajemen merupakan suatu proses sistematis untuk melaksanakan kegiatan dalam rangka mencapai tujuan organisasi dengan menjalankan fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan.

Robbins (2009) menjelaskan fungsi-fungsi manajemen *POAC* sebagai berikut :

1. Perencanaan (*planning*)

*Planning* merupakan hal yang sangat penting dalam suatu organisasi, karena dalam perencanaan tersebut ditentukan sasaran yang ingin dicapai dan memikirkan cara serta sarana-sarana pencapaiannya. Perencanaan memuat tentang kegiatan-kegiatan apa yang harus dilakukan, bagaimana cara melakukannya dan siapa yang akan melakukan dari semua kegiatan tersebut.

1. Pengorganisasian (*organizing*)

*Organizing* merupakan langkah lanjutan setelah organisasi tersebut membuat perencanaan. Dalam pengorganisasian memuat secara terperinci tentang kewajiban dan tanggung jawab personel, melaksanakan rencana yang telah dibuat sebelumnya, membatasi tanggung jawab dan kekuasaan, membagi-bagi tugas, tanggung jawab dan kekuasaan. Pelaksanaan yang harus diperhatikan adalah pembagian kerja yang jelas, sehingga tugas, fungsi dan wewenang masing-masing unit dapat berjalan dengan lancar.

1. Pengarahan (*actuating*)

*Actuating* mempunyai arti menggerakkan, yaitu menggerakkan unit-unit organisasi dalam rangka pencapaian suatu tujuan. Dalam proses penggerakkan terkait dengan pemberian perintah yang bersifat membangkitkan semangat dalam pelaksanaan tugas untuk pencapaian tujuan organisasi. Pemberian perintah dapat dilaksanakan dengan baik, jika memenuhi persyaratan sebagai berikut : (1) Perintah harus mempunyai latar belakang yang sesuai dengan sarana, waktu dan kemampuan yang diperintah, (2) Perintah harus menggunakan bahasa yang tepat dan mudah dimengerti, (3) Perintah jangan bersifat pemaksaan, tetapi harus lengkap, jelas dan konsisten, dan (4) Perintah harus berkaitan dengan keadaan yang nyata. Berdasarkan uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa memberikan perintah harus selalu memperhatikan kombinasi kebutuhan yang sifatnya lemah lembut dan mendorong orang lain untuk bekerja dengan senang hati.

1. Pengawasan (*controling*)

*Controling* merupakan fungsi manajemen untuk mengetahui apakah pelaksanaan kerja sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya atau dengan kata lain fungsi pengawasan adalah suatu tugas untuk mengkonfirmasi sampai sejauh mana suatu program atau rencana yang telah ditetapkan tersebut, dilaksanakan sebagaimana semestinya dan apakah telah mencapai hasil sesuai yang diharapkan pihak manajemen.

Menurut Siagian (2005), bahwa manajemen merupakan seni memperoleh hasil melalui berbagai kegiatan yang dilakukan oleh orang lain. Sedangkan pengertian manajemen yang dikemukakan oleh Newport dalam Winardi (2000) adalah “Suatu proses perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan mengawasi aktivitas-aktivitas sesuatu organisasi dalam rangka upaya mencapai suatu koordinasi sumber daya manusia dengan sumber daya alam dalam hal mencapai sasaran secara efektif dan efisien”.

Griffin (2004) mengemukakan tentang manajemen sebagai “ suatu rangkaian aktivitas (perencanaan dan pengambilan keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian) yang diarahkan pada sumber-sumber daya yang dimiliki organisasi (manusia, keuangan, fisik dan informasi) dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien”. Gambaran tentang keterkaitan antara sumber-suber daya organisasi, proses manajemen dan tujuan organisasi dapat dilihat dalam gambar 2.1.

Perencanaan&

Pengambilan

Keputusan

Peng-

organisasian

Tujuan :

* Efektif
* Efisien

Sumber Daya

Organisasi :

* Sumda manusia
* Sumda keuangan
* Sumda fisik
* Sumda informasi

Kepemimpinan

Pengendalian

Sumber : Griffin (2004)

**Gambar 2.1**

**Manajemen dan Organisasi**

* + - 1. **Organisasi**

Secara etimologi organisasi berasal dari bahasa Yunani yaitu *organon* yang berarti alat. Menurut Sopiah (2008) bahwa sekumpulan orang dapat dikatakan sebagai organisasi jika memenuhi empat unsur pokok, yaitu : (1) organisasi itu merupakan sistem, (2) adanya suatu pola aktifitas, (3) adanya sekelompok orang dan (4) adanya tujuan yang telah ditetapkan.

Teori organisasi berkembang melalui beberapa tahapan dan pendekatan yang muncul secara berurutan, yaitu (1) Pendekatan Klasik yang memperkenalkan cara membagi kegiatan kepada anggota organisasi sehingga setiap orang mendapat beban kerja yang merata dan sesuai kapasitasnya, (2) Pendekatan Neoklasik menyatakan bahwa iklim organisasi perlu dijaga agar selain beban kerja yang merata dan sesuai kapasitas anggota yang melaksanakannya, anggota organisasi juga dapat bekerja dengan nyaman karena dalam organisasi tersebut terdapat suasana kerja yang baik, (3) Pendekatan Modern menemukan bahwa setelah beban kerja terdistribusi dengan baik dan suasana kerja juga aman, organisasi juga perlu disesuaikan dengan kondisi lingkungan agar dapat bertahan hidup dan berkembang dengan baik.

1. Pengertian Organisasi

Menurut Robbins (2007), “Organisasi adalah suatu sistem yang terdiri dari pola aktifitas kerjasama yang dilakukan secara teratur dan berulang-ulang oleh sekelompok orang untuk mencapai suatu tujuan”. Sedangkan menurut Prayudi Atmosudirdjo dalam Khaerul Umam (2010), bahwa “ Organisasi merupakan struktur tata pembagian kerja dan struktur tata hubungan kerja antara sekelompok pemegang posisi yang bekerja sama secara tertentu untuk bersama-sama mencapai tujuan tertentu”.

Griffin (2004) menyatakan bahwa “ Organisasi adalah sekelompok orang yang bekerjasama dalam suatu cara yang terstruktur dan terkoordinasi untuk mencapai serangkaian tujuan”. Oleh sebab itu, organisasi mempunyai peranan yang sangat penting dalam kehidupan manusia, maka bagaimana organisasi beroperasi dan dikelola dengan baik dan benar harus dipahami agar dapat mencapai tujuan yang diharapkan. Selanjutnya Sondang Siagian (2005) mengemukakan bahwa “organisasi adalah setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja bersama secara formal terkait dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan, dalam ikatan yang didalamnya terdapat seorang atau beberapa orang yang disebut bawahan”.

Menurut Nawawi (2000) mendefinisikan organisasi menjadi dua pengertian yaitu pengertian statis organisasi merupakan wadah tempat berhimpunnya sejumlah manusia karena memiliki kepentingan yang sama, dan pengertian dinamis organisasi merupakan proses kerja sama sejumlah manusia untuk mencapai tujuan bersama. Sedangkan Daft (2006) menyatakan bahwa teori organisasi merupakan cara untuk memahami dan berfikir mengenai organisasi berdasarkan pada beberapa pola dan regularitas dalam desain dan perilaku organisasi.

2. Tipologi Organisasi

Tipologi organisasi merupakan pengelompokan tipe atau jenis-jenis organisasi. Menurut Robbins (2003), pengelompokan jenis organisasi dapat dilakukan dengan menggunakan beberapa kriteria, sebagai berikut : (1) Berdasarkan jumlah orang yang memegang tampuk pimpinan, yaitu organisasi bentuk tunggal dimana pimpinan organisasi hanya dipegang oleh satu orang dan organisasi bentuk komisi dimana pimpinan organisasi merupakan suatu dewan yang terdiri dari beberapa orang. (2) Berdasarkan lalu lintas kekuasaan, yaitu organisasi bentuk lurus/organisasi lini, organisasi bentuk lini dan staf serta organisasi bentuk fungsional. (3) Berdasarkan sifat hubungan personal, yaitu organisasi formal dan organisasi informal. (4) Berdasarkan tujuan, yaitu organisasi yang mencari keuntungan (profit *oriented*) dan organisasi yang tujuannya tidak mencari keuntungan (*nonprofit oriented*). (5) Berdasarkan sektor sosial, yaitu organisasi pendidikan, organisasi kesehatan, organisasi buruh dan lain-lain. (6) Berdasarkan fungsi atau tujuan yang dilayani, yaitu organisasi produksi yang membuat sesuatu yang dikonsumsi oleh masyarakat, organisasi yang berorientasi pada tujuan politik, organisasi bersifat integratif yang berupaya mengatasi konflik dan mengembangkan motivasi dalam rangka mencapai organisasi serikat kerja, dan organisasi pemelihara yang berupaya mempertahankan kesinambungan kehidupan masyarakat melalui kegiatan pendidikan budaya dan kegiatan lain yang bersifat ekspresif. (7) Berdasarkan kepatuhan yaitu *coercive-alienative organization* yang terbentuk karena ketakutan sebagai akibat keterasingan, *renumerative-instrumental organization* yang dibentuk dengan perhitungan untuk mendapatkan balas jasa, *normative moral organization*  yang

terbentuk karena pertimbangan keberlakuan norma dan moral,

*coercive instrumental of calculative organization* yang terbentuk dengan dasar rasa takut dan harapan untuk mendapat imbalan, *renumerative moral organization* yang didasarkan pada pertimbangan balas jasa nilai kebenaran, *normative alienative organization* yang didasarkan pada norma-norma yang berlaku dan rasa keterasingan, *coercive moral organization* yang didasarkan pada rasa takut dan nilai-nilai luhur kebenaran, *renumeration alienative organization* yang didasarkan pada harapan mendapatkan imbalan dalam kesadaran akan keterasingan, dan *normative instrumental organization* yang didasarkan pada norma-norma yang berlaku dengan tujuan untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu. (8) Berdasarkan pihak yang memakai manfaat yaitu *mutual benefit organization* yang manfaatnya diutamakan untuk dinikmati para anggotanya sendiri, *service organization* yang manfaatnya diutamakan untuk dinikmati oleh pelanggan, *business organization* yang sasaran utamanya adalah mencari laba, dan *commenwealth organization* yang manfaatnya dapat dinikmati oleh masyarakat umum.

* + 1. **Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perilaku Organisasi**

**2.1.2.1.Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia merupakan faktor utama dalam suatu organisasi, karena organisasi adalah kumpulan dari sekelompok individu yang bekerja sama untuk mencapai tujuan. Organisasi dibuat berdasarkan visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya harus dikelola dan diurus oleh manusia juga, maka manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan baik di organisasi, institusi maupun perusahaan.

Simamora (2006) menyatakan bahwa sumber daya manusia memicu percikan kreatif disetiap organisasi. Tanpa adanya sumber daya manusia yang efektif, kelihatannya mustahil suatu organisasi dapat mencapai tujuan yang diharapkan. Sumber daya manusia merupakan pendorong utama sumber daya organisasi lainnya dapat beroperasi. Sumber daya manusia secara langsung maupun tidak langsung akan menerima dampak dari aktivitas bisnis perusahaan bagi kesejahteraannya.

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bagian dari ilmu manajemen yang lebih memfokuskan kajiannya pada masalah yang terkait dengan tenaga kerja manusia dan hanya mempelajari bagaimana hubungan manusia dengan sumber daya lainnya dalam suatu organisasi.

1.Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Pada awalnya sumber daya manusia merupakan terjemahan dari “*human resource*”, namun pada perkembangan selanjutnya ada pendapat para ahli yang menyamakan sumber daya manusia dengan tenaga kerja (*man power*). Bahkan ada yang berpendapat bahwa pengertian sumber daya manusia disetarakan dengan personal (kepegawaian, personalia dan sebagainya). Menurut Sutrisno (2009), sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, keinginan, perasaan, keterampilan pengetahuan, dorongan, daya dan karya. Selanjutnya Sutrisno (2009) menyatakan bahwa sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya strategis yang dimiliki oleh suatu perusahaan selain sumber daya yang lain yaitu sumber daya keuangan dan sumber daya informasi. Simamora (2006) mengungkapkan bahwa “Manajemen sumber daya manusia adalah bagaimana mendayagunakan, mengembangkan, menilai, pemberian balas jasa dan mengelola individu maupu sekelompok pegawai dalam suatu organisasi. Selain itu, manajemen sumber daya manusia juga menyangkut tentang desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan, pengembangan, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi dan hubungan ketenagakerjaan yang baik”. Sedangkan Dessler (2003) mengatakan bahwa “Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai dan memberikan kompensasi kepada karyawan/pegawai, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keadilan dan masalah keamanan”.

Menurut Koontz (2000) bahwa manajemen sumber daya manusia adalah pengembangan dan pemanfaatan personel bagi pencapaian yang efektif mengenai sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan individu, organisasi, masyarakat, nasional dan internasional. Dalam kondisi biasa manusia biasanya hanya menggunakan sebagian kecil kemampuannya walaupun sebenarnya potensi dan kemampuan manusia sangat luas. Apabila sumber daya manusia tersebut dikembangkan kualitasnya, mereka akan mengalami perubahan pada pengetahuan, sikap ,kemampuan, tingkah laku individu maupun tingkah laku kelompok. Jika hal ini terjadi maka akan semakin cepat mendorong dalam mencapai tujuan organisasi secara umum maupun mengoptimalkan tujuan individu pada khususnya.

Pengelolaan sumber daya manusia harus diformulasikan dalam suatu kerangka manajerial organisasi, yang pada dasarnya merupakan bagian dari fungsi manajemen, sebagaimana yang dikemukakan oleh Dessler (2003) bahwa fungsi manajemen meliputi perencanaan, pengorganisasian, penstafan, pemimpinan dan pengendalian. Diantara fungsi manajemen yang dikemukakan diatas yang secara spesifik mengelola sumber daya manusia adalah fungsi penstafan (*staffing*). Fungsi *staffing* inilah yang mengatur tentang praktek kebijakan dan strategi pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi. Maka dengan demikian tujuan dari penstafan adalah untuk mendapatkan, memajukan dan memanfaatkan tenaga kerja yang mempunyai kompetensi baik sehingga tenaga kerja tersebut dapat mewujudkan tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Pengembangan sumber daya manusia (*human resource*

*development*) adalah fungsi manajemen sumber daya manusia utama yang terdiri atas pelatihan dan pengembangan namun juga aktifitas-aktifitas perencanaan dan pengembangan karier pegawai/karyawan, pengembangan organisasi serta manajemen dan penilaian kinerja. Mathis dan Jackson (2006) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan bidang yang telah mengalami banyak perkembangan sejak hal tersebut dimunculkan pada sekitar tahun 1900. Perkembangan yang dimaksud diawali dengan sebuah sistem operasional administrasi yang berkaitan dengan penggajian, riwayat karyawan dan peraturan yang bersifat sosial. Sedangkan menurut Griffin (2010) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu rangkaian aktivitas organisasi yang diarahkan untuk menarik, mengembangkan dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif.

Manajemen sumber daya manusia diperlukan dalam konteks lingkungan yang kompleks dan senatiasa mengalami perubahan. Dessler (2003) mengemukakan manajemen sumber daya manusia adalah proses bagaimana untuk mendapatkan, melatih, menilai dan memberikan kompensasi berupa tunjangan kesehatan dan keamanan kerja kepada karyawan serta bagaimana memutuskan hubungan kerja mereka, dan memberikan rasa keadilan.

Berdasarkan penjelasan dan ungkapan diatas, maka dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah bagaimana mengelola sumber daya manusia mulai dari rekrutmen karyawan sampai pemutusan hubungan kerjanya dengan cara manusiawi yang bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia tidak hanya mencerminkan kemauan dan kehendak manajer senior, melainkan juga dapat memberikan nilai keseimbangan terhadap tantangan organisasi, fungsi sumber daya manusia, masyarakat dan beberapa personel yang berpengaruh. Tujuan utama manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi dan peran sumber daya manusia atau pegawai terhadap organisasi/perusahaan dalam rangka mencapai produktifitas organisasi, karena semua aktifitas organisasi dalam mencapai misi dan tujuannya sangat tergantung pada manusia yang mengelola organisasi tersebut.

Menurut Simamora (2006), tujuan dari manajemen sumber daya manusia dapat diuraikan kedalam empat tujuan, yaitu :

1. Tujuan sosial.

Tujuan sosial dari manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi bertanggung jawab secara sosial dan etika terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat serta juga meminimalisasikan dampak negatif tuntutan tersebut terhadap organisasi.

1. Tujuan organisasional

Tujuan organisasional adalah sasaran utama yang dibuat oleh organisasi untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuannya.

1. Tujuan fungsional

Tujuan fungsional merupakan tujuan untuk mempertahankan kontribusi peran bagian dari sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pemborosan sumber daya akan terjadi jika bagian sumber daya manusia menggunakan sarana dan prasarana serta teknologi terlalu canggih maupun kurang canggih dibandingkan dengan kebutuhan organisasi.

1. Tujuan pribadi

Tujuan individual merupakan tujuan dari setiap individu yang ada pada organisasi yang hendak dicapai melalui aktivitas dan kegiatannya di dalam organisasi. Seandainya tujuan pribadi dan tujuan organisasi tidak cocok maupun tidak harmonis, maka individu tersebut lebih baik untuk mengundurkan diri dari organisasi tersebut.

Berdasarkan pendapat Cushway yang dikutip oleh Sutrisno (2009), tujuan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan sumber daya manusia untuk memastikan organisasi mempunya tenaga kerja yang mempunyai motivasi dan kinerja yang tinggi dan memiliki tenaga kerja yang selalu siap dalam menghadapi perubahan.
2. Mengimplementasikan dan menjaga kebijakan serta prosedur sumber daya manusia yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
3. Membantu dalam mengembangkan arah organisasi dan strategi, khususnya yang terkait dengan implikasi sumber daya manusia.
4. Memberi dukungan pada kondisi yang akan membantu manajer lini dalam mencapai tujuannya.
5. Menangani krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar tenaga kerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
6. Menyediakan media komunikasi antara tenaga kerja dengan manajemen organisasi.
7. Bertindak sebagai pemelihara standar dan nilai organisasi dalam manajemen sumber daya manusia.
   * + 1. **Perilaku Organisasi**

Perilaku organisasi adalah suatu bidang studi yang mempelajari dampak perseorangan, kelompok dan struktur pada perilaku dalam organisasi dengan maksud menerapkan pengetahuan tentang perilaku organisasi demi perbaikan efektifitas organisasi (Robbins, 2007). Wood, et.al.(2001), menyatakan perilaku organisasi merupakan studi individu dan kelompok dalam organisasi untuk membantu manajer berinteraksi secara efektif kepada karyawannya dalam rangka memperbaiki kinerja organisasi. Pendapat-pendapat tersebut menekankan pada dua aspek, yaitu (1) perilaku organisasi mempelajari tiga determinan perilaku yang meliputi individu, kelompok dan struktur, (2) perilaku organisasi yang mengaplikasikan pengetahuan yang diperoleh oleh individu, kelompok dalam memperbaiki efektifitas organisasi, sehingga organisasi tersebut dapat bekerja lebih efektif.

Menurut Newstrom dan Davis (2002) bahwa perilaku organisasi cenderung dipengaruhi oleh empat faktor seperti dapat dilihat pada gambar 2.2.

**Manusia**

Individu,Kelompok

**Efektifitas**

**Organisasi**

**Perilaku**

**Organisasi**

**Struktur**

Pekerjaan

Hubungan

**Lingkungan**

Pemerintah

Persaingan

Tekanan sosial

**Teknologi**

Mesin,Komputer

Software,Hardware

**Gambar 2.2**

**Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perilaku Organisasi**

Sumber : Newstrom dan Davis (2002)

Unsur utama dalam organisasi adalah adanya manusia, struktur dan teknologi. Pada gambar diatas menunjukkan bahwa komponen manusia, teknologi dan struktur tersebut saling mempengaruhi satu komponen terhadap komponen lain, serta ketiga komponen tersebut dipengaruhi oleh lingkungan eksternal. Komponen manusia yang terdiri dari individu maupun kelompok merupakan komponen aktif yang dapat mempengaruhi perilaku organisasi. Walaupun demikian tanpa dukungan teknologi yang handal dan struktur organisasi yang tepat, tentunya manusia itu sendiri tidak akan dapat memberikan pengaruh berarti bagi perilaku organisasi. Demikian pula secanggih apapun teknologi yang diterapkan dalam suatu organisasi, jika yang mengawakinya belum profesional dalam menggunakannya, tentu teknologi tersebut akan mubadzir dan tentu saja tidak dapat memberikan pengaruh yang signifikan terhadap perilaku organisasi. Sebaik apapun struktur dalam suatu organisasi apakah itu *job description* maupun hubungan kerja antara beberapa unit di organisasi tersebut, namun jika tidak dijalankan oleh manusia (individu atau kelompok) yang profesional dan penggunaan teknologi yang sudah ketinggalan zaman, tentu hal tersebut tidak akan memberikan pengaruh yang berarti bagi perilaku organisasi. Ketiga komponen tersebut harus didukung dengan faktor lingkungan yang kondusif sehingga komponen-komponen tersebut mempengaruhi perilaku organisasi dan pada akhirnya akan mempengaruhi efektifitas organisasi.

Untuk memahami perilaku organisasi maka harus lebih terdahulu mengetahui tujuan perilaku organisasi. Menurut Nimran yang dikutip oleh Khaerul Umam (2010), bahwa tujuan memahami perilaku organisasi adalah sebagai berikut :

1. Prediksi

Keteraturan perilaku organisasi pada masa lalu sampai saat ini dapat memberikan kemungkinan kepada para peneliti untuk melakukan prediksi atas perilaku-perilaku anggota-anggota organisasi pada masa yang akan datang.

2. Eksplanasi

Eksplanasi berarti bagaimana kita menjelaskan dan menjawab pertanyaan yang terjadi pada organisasi, mengapa pegawai malas, mengapa tingkat kehadiran pegawai menurun, dan mengapa kinerja pegawai menjadi turun.

3. Pengendalian

Semakin banyak perilaku individu atau kelompok dalam organisasi yang dapat diprediksi dengan tepat dan dapat dieksplanasi dengan tepat, maka pimpinan organisasi semakin mudah dalam melakukan fungsi pengendalian terhadap pegawainya sehingga perilaku individu maupun kelompok akan menjadi positif dan fokus pada pencapaian tujuan, disisi lain perilaku individu yang destruktif atau negatif dapat dihindari atau dicegah sedini mungkin agar tidak berdampak bagi pegawai lain.

Menurut Robbins (2007), keterkaitan beberapa disiplin ilmu dengan ilmu perilaku organisasi dapat dilihat dalam gambar 2.3.

**Disiplin Ilmu Kontribusi Unit Analisis**

Pembelajaran, Motivasi,

Persepsi,Kepribadian, Pelatihan, Kepuasan Kerja, Efektifitas, Desain Kerja, Kepemimpinan,Stres Ker ja, Pengambilan Keputusan, Penilaian Kinerja, Seleksi

Karyawan, dan Pengukuran

Sikap

Psikologi

Individu

Dinamika Kelompok,

Konflik, Tim Kerja,

Komunikasi, Perilaku

Antar Kelompok,dan

Kekuasaan

Sosiologi

Teori Organisasi

Formal, Birokrasi,

Teknologi Organisasi, Perubahan Organisasi,

Budaya Organisasi

Studi Perilaku Keorganisasian

Kelompok

Perubahan Sikap,

Perubahan Perilaku,

Proses Kelompok,

Pengambilan Keputusan Kelompok,.Komunikasi

Psokologi

Sosial

Analisis Lintas Budaya,

Nilai Komparatif, Sikap

Komparatif Analisis

Lintas Budaya

Sistem

Organisasi

Antropo-

logi

Lingkungan Organisasi, Budaya Organisasi

Politik Intra Organisasi,

Konflik, Kekuasaan,

Ilmu

Politik

**Gambar 2.3. Kontribusi Disiplin Ilmu terhadap Perilaku Organisasi**

Sumber : Robbins (2007)

**2.1.3. Kepemimpinan**

**2.1.3.1. Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan suatu yang dinamis, penting dan memiliki kompleksitas tinggi. Kepemimpinan adalah suatu proses yang melibatkan pemimpin, pengikut dan situasi tertentu dimana pemimpin memiliki kemampuan mempengaruhi, memberi contoh dan inspirasi serta mengarahkan tindakan kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang diharapkan (Sedermayanti, 2009). Sedangkan menurut Yukl (2002), kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi, memotivasi orang lain agar mampu berkontribusi dalam peningkatan efisiensi dan keberhasilan organisasi. Sistem yang dibentuk oleh kepemimpinan yang baik dan efektif adalah dengan memberikan suatu pengaturan sub ordinat, pemberian wewenang dan tanggung jawab kepada karyawan sehingga sistem tersebut akan memberikan kontribusi terhadap keberhasilan organisasi.

Kreitner (2000) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses pengaruh sosial dimana seorang pemimpin mencari partisipasi bawahannya secara sukarela dalam suatu usaha mencapai tujuan organisasi. Sedangkan Djoko (2006) mengungkapkan bahwa pimpinan adalah seorang individu yang menjadi sandaran bagi setiap warga organisasi, sehingga tidak ada pilihan lain pemimpin harus mempunyai karakter yang kuat dengan kata lain pemimpin yang tidak memiliki konsistensi dalam bertindak akan berpotensi membawa organisasi kearah ketidakpastian dan akan menimbulkan konflik-konflik internal yang akan mengganggu kestabilan asset organisasi.

Gary Yukl (2002) mengungkapkan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memengetahui dan menyetujui tentang apa yang diinginkannya dapat dikerjakan dan bagaimana cara untuk melaksanakannya serta proses mengarahkan individu dan kelompok dalam mencapai tujuan. Sedangkan menurut Jones dan George (2007) mendefinisikan kepemimpinan adalah proses seseorang mempengaruhi orang lain, memberi inspirasi, motivasi dan mengarahkan kegiatan dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Abdul Wahid yang dikutip oleh Rizan (2005), kepemimpinan adalah aspek penting dari perusahaan untuk mengarahkan, mendorong dan memfasilitasi karyawan agar tercipta suatu keselarasan harapan antara pimpinan dengan karyawan sehingga karyawan tersebut akan melaksanakan tugas dan kegiatannya sebaik mungkin serta bersedia secara sukarela dan antusias menjadikan pimpinannya sebagai panutan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan pengertian - pengertian diatas, maka kepemimpinan dapat diartikan sebagai suatu proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan meyetujui apa yang harus dilakukan, serta bagaimana, kapan dan dimana melakukannya dengan memberikan kemudahan, inspirasi, motivasi dan mengarahkan kegiatan baik secara individu maupun kelompok arah pencapaian tujuan organisasi yang ditetapkan.

**2.1.3.2.Teori-Teori Kepemimpinan**

Shane dan Glinov (2008) menyatakan bahwa kepemimpinan dapat dibagi dalam 5 perspektif, yaitu: (1) Perspektif Kompetensi (*Competency Perspective*), (2) Perspektif Perilaku (*Behavioural Perspective*), (3) Perspektif Kontingensi (*Contingency Perspevtive*), (4) Perspektif Transformasional (*Transformasional Perspective*), dan (5) Perspektif Kepemimpinan Implisit (*Implicite Leadership Perspective*).

Berdasarkan perkembangan ilmu manajemen maka Yulk (2002), Jones dan Jennifer M. George (2007) menjelaskan tentang teori kepemimpinan yang dapat dilakukan berdasarkan pada pendekatan *trait, behavioural, path goal, charismatic, transactional, transformational* dan *situational*. Pendekatan-pendekatan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Pendekatan Sifat (*Trait Approach*)

Pendekatan ini berdasarkan asumsi bahwa setiap individu memiliki bakat untuk memimpin karena didalam individu tersebut mempunyai sifat-sifat berbeda yang tidak dimiliki oleh individu lain, yaitu :

1. Sifat-sifat kepribadian meliputi kemampuan adaptasi, kekuatan jasmani, agresifitas, ketegasan, daya imajinasi, kejujuran, keramahan, kemauan, motivasi diri, ketenangan, emosi yang seimbang dan terkendali, kreatifitas, integritas pribadi dan percaya diri.
2. Kemampuan pribadi meliputi inteligensia, pertimbangan,

pengambilan keputusan, pengetahuan, mendidik, membimbing, memberi petunjuk, berkomunikasi, membina dan mengembangkan bawahan.

1. Ketrampilan sosial meliputi kemampuan dan kesiapan melakukan kerjasama, kemampuan administratif, partisipasi sosial dan kebijakan.
2. Pendekatan Perilaku (*Behaviour Approach*)

Pendekatan ini memandang bahwa keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh perilaku kepemimpinan yang spesifik dengan cara mempengaruhi anggota dan kelompok, bagaimana memberikan perintah, menegakkan disiplin, cara berkomunikasi, membuat keputusan dan menegur bawahan.

1. Pendekatan Alur Tujuan (*Path Goal Approach*)

Kepemimpinan efektif adalah membimbing dan membantu anggota agar maju dan berusaha mengurangi tantangan dalam mencapai tujuan organisasi. Teori ini memberi saran kepada pemimpin untuk menyesuaikan perilakunya dengan tuntunan situasi. Kunci keberhasilannya adalah pemimpin mengerti situasi, sifat-sifat dan kebutuhan tugas anggota. Maka perilaku kepemimpinan akan efektif jika dapat memenuhi kebutuhan dan mengakomodasi kemampuan anggota.

1. Pendekatan Karismatik (*Charismatic Approach*)

Karisma merupakan fenomena yang berhubungan dengan atribusi

yang ditentukan oleh perilaku dan keterampilan pemimpin yang luar biasa berupa supernatural karena karunia dari Tuhan sehingga pemimpin tersebut menjadi idola dan pujaan sebagai figur spiritual.

1. Pendekatan Transaksional (*Transactional Approach*)

Kepemimpinan dengan pendekatan transaksional memiliki 5 dimensi yaitu pemberian penghargaan dan insentif kepada anggota (*Contingent Reward*), pemimpin mencari kesalahan dan melaksanakan peraturan untuk menghindari kesalahan (*Passive Management by Exception*), memberlakukan hukum sebagai tindakan korektif terhadap penyimpangan standar kerja (*Active Management by Exception*), dan pimpinan yang mengabaikan masalah dan mengabaikan kebutuhan anggota (*Laissez Faire Leadership*).

1. Pendekatan Transformasional (Transformational Approach)

Seorang pemimpin yang cenderung memberikan motivasi kepada anggota untuk bekerja lebih baik dengan menitikberatkan pada perilaku untuk membantu transformasi antara individu dengan organisasi.

1. Pendekatan Situasional (*Situational Approach)*

Pendekatan situasional menekankan pada kombinasi perilaku hubungan antara ketepatan perilaku pemimpin dengan tingkat kematangan anggota dalam melaksanakan fungsi, tugas dan sasaran.

Robbins (2009) mengemukakan tentang teori-teori kepemimpinan yang diuraikan sebagai berikut :

1. Teori Kepemimpinan Berdasarkan Sifat ( *Trait Theories of Leadership*)

Teori ini menekankan pada sifat kepemimpinan atau watak. Karakteristik watak atau sifat yang melandasi pendekatan ini seperti sifat fisik, sosial, inteligensia yang esensial bagi pimpinan yang efektif merupakan kualitas bawaan seseorang karena kebanyakan orang tidak memiliki sifat seperti itu. Pendekatan ini menyimpulkan bahwa jika seseorang yang dapat mengidentifikasi dan mengukur kualitas pimpinan yang dimiliki orang lain, maka dapat dipilah apakah seorang tersebut layak disebut sebagai pemimpin atau bukan pemimpin.

1. Teori Kepemimpinan Berdasarkan Perilaku (*Behaviour Theories of Leadership*)

Pendekatan ini muncul sebagai reaksi atas pendekatan sifat yang pada kenyataannya tidak dapat menjelaskan apa penyebab kepemimpinan efektif atau tidak efektif, sehingga dalam pendekatan perilaku ini tidak mencoba menilai sifat-sifat pemimpin melainkan mencoba untuk menentukan apa yang dikemukakan oleh pemimpin yang efektif, bagaimana pemimpin tersebut mendelegasikan tugas, berkomunikasi dan memotivasi anggota dan bagaimana menjalankan tugasnya. Pendekatan perilaku menekankan adanya kemungkinan mempelajari dan mengembangkan diri seseorang untuk dapat dilatih seperti perilaku-perilaku pemimpin sehingga orang tersebut dapat memimpin lebih efektif.

1. Teori Kepemimpinan Berdasarkan Situasional (*Contigency Theories* *of Leadership*)

Pendekatan sifat dan perilaku yang telah dikemukakan diatas memiliki keterbatasan, karena kedua pendekatan tersebut belum dapat memprediksi dan menjelaskan kepemimpinan mana yang dapat berhasil dalam setiap kondisi. Pendekatan situasional menjelaskan tentang ketergantungan gaya kepemimpinan dengan faktor situasi, pegawai, tugas, organisasi dan variabel lingkungan.

1. Teori Kepemimpinan Berdasarkan Neo-kharismatik (*Neocharismatic Theories of Leadership*)

Ada tiga hal pokok dalam pendekatan teori kepemimpinan neo-kharismatik, yaitu (1) Teori ini menekankan pada simbol dan emosi yang ditampilkan melalui perilaku kepemimpinan, (2) Teori ini berusaha menjelaskan bagaimana pemimpin selalu berusaha untuk mencapai hal yang lebih baik dari komitmen anggota, dan (3) Teori ini mempertimbangkan tentang teori yang komplek dan melihat kepemimpinan merupakan suatu hal yang final.

Menurut Bass dalam Sedermayanti (2009), menyatakan bahwa teori kepemimpinan yang dikenal adalah sebagai berikut :

1. Teori Kepemimpinan Ciri/Karakteristik Bawaan (*Trait Theories Leadership*)

Teori ini mengasumsikan bahwa pemimpin memiliki kepribadian dan ciri fundamental yang berbeda dengan pengikut. Karakteristik atau ciri apa yang menjadikan seseorang menjadi pemimpin? Penganut teori ini yakin bahwa sebagian orang mempunyai ciri atau karakteristik unik kepemimpinan yang memungkinkan mereka mengambil atau mendapatkan tanggung jawab.

1. Teori Kepemimpinan Kelompok dan Pertukaran (*Group and Exchange Theories of Leadership*)

Pandangan ini menyatakan bahwa kepemimpinan dipandang lebih dalam kaitannya dengan perilaku pemimpin dan bagaimana perilaku mempengaruhi dan dipengaruhi kelompok pengikut serta harus ada pertukaran positif (*positive exchange*) antara pemimpin dan pengikut dalam pencapaian tujuan bersama organisasi. Teori ini bertujuan agar anggota kelompok melakukan kontribusi sesuai kemampuan mereka sendiri dan memperoleh keuntungan sesuai kebutuhan kelompok atau anggota lain.

1. Teori Kepemimpinan Kontingensi (*Contingency Theory of Leadership*)

Teori ini menekankan pada (1) macam, struktur ukuran dan tujuan organisasi; (2) Lingkungan eksternal dimana organisasi berfungsi; (3) orientasi, nilai, sasaran, harapan pemimpin, atasan dan bawahan; (4) pengetahuan tenaga ahli/profesional yang dibutuhkan jabatan. Gaya kepemimpinan akan menghasilkan efek berbeda pada situasi berbeda, maka tidak dikenal satu cara terbaik dalam memimpin.

Berdasarkan teori kepemimpinan neo-kharismatik yang dikemukakan oleh Robbins (2009), bahwa kepemimpinan neo-kharismatik mempunyai 2 tipe, yaitu :

1. Kepemimpinan Kharismatik

Dalam kepemimpinan kharismatik dijelaskan bahwa bawahan membuat sifat yang luar biasa atau heroik berkat kemampuan pemimpin ketika mereka melihat perilaku tertentu. Ada empat tahap pemimpin yang mempunyai kepemimpinan kharismatik mempengaruhi bawahannya, yaitu : (1) pemimpin tersebut akan memperlihatkan visi yang dimiliki; (2) pemimpin tersebut mengkomunikasikan tentang harapan dan kinerja tinggi dan akan menunjukkan adanya kepercayaan bahwa bawahan dapat mencapai hal itu; (3) pemimpin tersebut akan menyampaikan melalui ucapan dan tindakan tentang serangkaian nilai baru supaya bawahan meniru; dan (4) pemimpin tersebut harus rela berkorban dan mengikat nilai yang baru untuk memperlihatkan dorongan dan pendirian mengenai visinya.

1. Kepemimpinan Transaksional dan Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transaksional menitikberatkan pada hubungan pertukaran antara pemimpin dengan pengikutnya, sedangkan kepemimpinan transformasional lebih mendasarkan pada pergeseran nilai, kepercayaan pemimpin dan kebutuhan pengikutnya. Berdasarkan hasil penelitian Bass dalam Luthans (2005) menyimpulkan bahwa kepemimpinan transaksional mengandalkan manajemen pasif dengan menggunakan metode dalam keadaan seimbang, sedangkan kepemimpinan transformasional membawa keadaan dan suasana menuju pada kinerja yang lebih tinggi pada organisasi dengan menghadapi tuntutan pembaharuan dan perubahan. James Mc G.Burn (1999) membagi kepemimpinan menjadi dua bagian yaitu kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang terjadi jika terdapat hubungan pertukaran atau timbal balik dalam memenuhi kebutuhannya yang bernilai politis, ekonomis maupun psikologis antara pimpinan dan bawahan. Sedangkan kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang memiliki kemampuan untuk merubah status quo dengan suatu nilai-nilai dan keinginan bawahan untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi. Demikian juga pendapat yang dikemukakan oleh Mc. Gregor Burn dalam Sedermayanti (2009) bahwa kepemimpinan mempunyai dua tipe, yaitu Kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transaksional adalah model kepemimpinan dimana seorang pemimpin cenderung memberi arahan kepada bawahan serta memberi imbalan dan hukuman atas kinerja mereka serta menitikberatkan pada perilaku untuk memandu pengikut ke arah tujuan yang ditetapkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas, sedangkan kepemimpinan transformasional merupakan model kepemimpinan bagi seorang pemimpin yang cenderung memberi motivasi kepada bawahan untuk bekerja lebih baik dan menitikberatkan pada perilaku membantu transformasi antara individu dengan organisasi.

**Tabel 2.1**

**Perbedaan Kepemimpinan Transaksional dengan Transformasional**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| No | Kepemimpinan Transaksional | No | Kepemimpinan Transformasional |
| 1  2  3  4 | Bekerja dalam situasi  Menerima keterbatasan  Patuh pada peraturan dan nilai organisasi  Timbal balik dan tawar menawar | 1  2  3  4 | Mengubah situasi  Mengubah apa yang biasa dilakukan  Berbicara dengan tujuan yang luhur  Memiliki acuan nilai kebebasan, keadilan dan kesamaan |

*Sumber : Bass dalam Luthans (2005)*

Berdasarkan perbedaan antara kepemimpinan transaksional dengan transformasional seperti penjelasan diatas, maka dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional lebih cocok diterapkan pada kondisi dengan persaingan dan perubahan yang sangat ketat.

**2.1.3.3.Kepemimpinan Transformasional**

Konsepsi teori kepemimpinan transformasional (*Transformational Leadership Theory*) pertama kali dikemukakan oleh James Mc. Gregor Burns, dalam bukunya yang berjudul “*Leadership*” dengan menggunakan istilah mentransformasi kepemimpinan (*Transforming Leadership*). Istilah kepemimpinan transformasional (*Transformational Leadership*) dikemukakan oleh Bernard Bass yang kemudian istilah kepemimpinan transformasional tersebut menjadi istilah yang dipakai secara umum dalam ilmu kepemimpinan.

Dalam kaitannya dengan kepemimpinan transformasional, Bernard Bass dalam Stone *et.all* (2004) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah proses seseorang dalam mentransformasi nilai-nilai yang ada pada dirinya kepada pengikut untuk mendukung visi dan tujuan organisasi. Selanjutnya secara operasional Bass dalam Gill *et.all* (2010) menyatakan bahwa kepemimpinan dan kinerja merupakan bayangan suatu harapan, sedangkan Tracy dan Hinkin dalam Gill *et.all* (2010) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah proses mempengaruhi orang lain untuk melaksanakan perubahan-perubahan dalam sikap dan asumsi-asumsi anggota organisasi serta membangun komitmen untuk mencapai misi dan tujuan organisasi.

Dari beberapa pengertian tersebut diatas, maka kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang berupaya menstransformasikan nilai-nilai yang dianut oleh bawahan untuk mendukung visi dan tujuan organisasi. Melalui transformasi nilai-nilai tersebut, diharapkan hubungan baik antar anggota organisasi dapat dibangun sehingga muncul iklim saling percaya diantara anggota organisasi.

Menurut Bass dalam Stone,et.all (2004), kepemimpinan transformasional sebagai pengaruh pemimpin terhadap bawahan. Bawahan merasa adanya kepercayaan, kebanggaan, loyalitas dan rasa hormat kepada atasan serta mereka termotivasi untuk melakukan melebihi apa yang diharapkan. Kepemimpinan transformasional harus dapat mengartikan dengan jelas visi untuk organisasi, sehingga pengikutnya menerima kredibilitas pemimpin. Sedangkan Avolio dalam Stone, et.all (2004) mengungkapkan bahwa fungsi utama pemimpin transformasional adalah memberi pelayanan sebagai katalisator dari perubahan, namun saat bersamaan sebagai seorang pengawas dan perubahan.

Menurut Northouse yang dikutip oleh Hall (2007) bahwa pimpinan transformasional harus memiliki kualitas, yaitu:

1. Memberdayakan pengikut melakukan yang terbaik bagi organisasi.

2. Memberikan contoh yang baik.

3. Mendengar setiap pendapat yang berasal dari berbagai sudut pandang untuk membangun semangat kerjasama.

4. Menciptakan visi dengan melibatkan orang-orang dalam organisasi.

5. Bertindak sebagai agen perubahan organisasi dengan menetapkan contoh bagaimana memulai dan mengimplementasikan perubahan.

6. Membantu organisasi dengan cara membantu orang lain agar mampu memberi kontribusi pada organisasi.

Gary Yulk (2002) menyebutkan bahwa para pemimpin transformasional memiliki beberapa atribut yaitu :

1. Melihat dirinya sendiri sebagai agen perubahan.

2. Sebagai pengambil resiko yang berhati-hati.

3. Yakin pada para anggota dan sangat peka terhadap kebutuhan- kebutuhan anggota.

4. Mampu mengartikulasikan sejumlah nilai inti yang membimbing perilaku anggota.

5. Fleksibel dan bersifat terbuka terhadap pelajaran dari pengalaman.

6. Mempunyai keterampilan kognitif dan yakin kepada pemikiran yang disiplin serta menganalisis masalah dengan hati-hati.

7. Mereka adalah orang-orang yang mempunyai visi dan sangat mempercayai intuisi mereka.

Sedangkan menurut Luthans (2005), bahwa ciri-ciri dominan seseorang yang telah berhasil dalam menerapkan gaya kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi dirinya sebagai agen perubahan.

2. Memiliki sifat pemberani.

3. Mempercayai orang lain.

4. Bertindak atas dasar sistem nilai

5. Meningkatkan kemampuannya terus menerus.

6. Memiliki kemampuan untuk menghadapi situasi yang rumit.

7.  Memiliki visi kedepan.

Berdasarkan penjelasan tentang kepemimpinan transformasional diatas, maka dapat diambil suatu kesimpulan bahwa seorang pemimpin yang menerapkan kepemimpinan transformasional dalam melaksanakan tugasnya akan mendapatkan komitmen lebih besar dari anggotanya karena pemimpin tersebut memiliki visi kedepan yang jelas, berani mengambil resiko dalam situasi dan kondisi lingkungan yang senantiasa berubah (turbulensi), memberikan kewenangan dan kepercayaan kepada anggota untuk berfikir inovatif dalam meyelesaikan pekerjaan sesuai dengan kemampuannya, bersikap komunikatif, terbuka, fleksibel dan dinamis dalam menghadapi perubahan dan memberikan contoh keteladanan kepada anggota dengan jiwa disiplin dalam mewujudkan visinya serta mengembangkan dan meningkatkan kemampuan dirinya secara berkelanjutan.

**2.1.3.4 Dimensi Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional menurut Bernard Bass dan Avolio dalam Stone *et al (2004)* adalah kepemimpinan yang mempunyai kemampuan untuk mengubah *status quo* dengan memberikan *values* dan

keinginan bawahan guna mencapai tujuan yang lebih tinggi. Sedangkan

dimensi dan indikator kepemimpinan transformasional sebagai berikut :

1. Pengaruh Ideal (*Idealized Influence*)

Pengaruh ideal merupakan perilaku pemimpin (*behavior*) yang berupaya mendorong bawahan untuk menjadikan pemimpin mereka sebagai panutan (*role model*) sehingga bawahan percaya sepenuhnya dan bersedia melakukan apa saja demi pemimpinnya (*true believer*). Indikator dari dimensi pengaruh ideal adalah pemimpin memiliki misi, visi dan program kerja jelas, pemimpin memiliki kharisma, arif dan bijaksana, pemimpin memiliki integritas perilaku, pemimpin mempunyai kemampuan memberdayakan bawahan, dan pemimpin yang menjadi suri tauladan bawahan, serta pemimpin mempunyai kemampuan untuk mendorong dan membangun rasa percaya bawahan.

1. Motivasi Inspirasional (*Inspirational motivation*)

Motivasi inspirasional merupakan karakter pemimpin yang mampu membangkitkan optimisme dan antusiasisme tinggi kepada bawahan untuk menerapkan standar kerja tinggi yang sekaligus mampu mendorong bawahan untuk mencapai standar tersebut. Indikator dari dimensi motivasi inspirasional adalah pemimpin mempunyai standar kerja yang tinggi dan mampu mendorong bawahan untuk mencapai standar kerja tinggi, pemimpin mampu memotivasi bawahan untuk bekerja lebih giat, pemimpin mampu memberi inspirasi dan motivasi bawahan untuk meningkatkan jenjang karir di masa yang akan datang, pemimpin mampu mengkomunikasikan pencapaian tujuan masa depan dengan antusias dan optimis, pemimpin mampu membangkitkan semangat kerja karyawan.

3. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Stimulasi intelektual merupakan karakter pemimpin yang mampu berperan sebagai penumbuhkembangkan ide-ide kreatif sehingga dapat melahirkan inovasi maupun sebagai penyelesai masalah (*problem solver*) yang kreatif sehingga dapat melahirkan solusi terhadap berbagai permasalahan yang muncul dalam organisasi. Indikator dari dimensi *intellectual stimulation* adalah pemimpin yang mampu mendorong bawahan untuk melakukan kreatifitas dalam menyelesaikan pekerjaan dan mampu mendorong menyelesaikan masalah dengan rasional, pemimpin yang dapat menghargai ide-ide bawahan, pemimpin yang menyukai tantangan kerja dan perubahan serta pemimpin yang selalu mengikuti perkembangan informasi dan teknologi terbaru, mendorong karyawan untuk belajar melalui pendidikan formal maupun informal.

4. Perhatian Individu (Individual Consideration)

Perhatian individu merupakan karakter pemimpin yang harus mempunyai kemampuan untuk berinteraksi dengan bawahan (*human skill*), mau mendengarkan dan memperhatikan aspirasi dari bawahan terkait dengan pengembangan karier bawahan. Indikator dari dimensi *individual consideration* adalah pemimpin memperhatikan bawahan untuk berprestasi dan mengembangkan karier, pemimpin yang menghargai dan menerima perbedaan keinginan dan kebutuhan bawahan, pemimpin selalu siap untuk membantu pemecahan masalah yang dibutuhkan bawahan, pemimpin yang mampu berinteraksi secara aktif terhadap bawahannya, serta pemimpin yang memperhatikan karyawannya yang berprestasi, dan melakukan komunikasi individual.

Menurut Bass dan Avolio dalam Sedermayanti (2009), kepemimpinan transformasional merupakan model kepemimpinan bagi seorang pemimpin yang cenderung memberi motivasi kepada bawahan untuk bekerja lebih baik dan menitikberatkan pada perilaku membantu transformasi antara individu dengan organisasi. Sedangkan dimensi dan indikator kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut :

1. Pengaruh ideal (*Charisma* atau *Idealized Influence*)

Pengaruh ideal merupakan perilaku pemimpin yang membuatnya dikagumi sehingga anggota sangat memuji, mengagungkan, mengikuti dan mencontoh. Pemimpin tersebut menunjukkan keyakinan dan daya tarik kepada anggotanya sehingga terjadi ikatan emosional pada tingkatan tertentu. Pemimpin ini memiliki nilai yang ditunjukkan jelas dalam setiap tindakan sehingga menjadi contoh bagi anggotanya. Kepercayaan yang dibangun antara pemimpin dengan anggotanya didasarkan pada landasan moral dan etika. Indikator dari dimensi pengaruh ideal adalah pemimpin menunjukkan keyakinan diri kuat, selalu menghadirkan diri dalam saat sulit, menunjukkan nilai penting, pemimpin yang menumbuhkan kebanggaan, yakin terhadap visi, menunjukkan kepatuhan pada tujuan dan pemimpin memberikan keteladanan.

2. Motivasi Inspirasi (*Inspirational Motivation*)

Motivasi inspirasi merupakan perilaku pemimpin mengartikulasikan visi yang mendorong dan memberi inspirasi bagi anggotanya. Pemimpin memberi tantangan kepada anggota untuk memenuhi standar yang lebih tinggi, mengkomunikasikan optimisme tentang pencapaian tujuan masa depan, dan memberikan tugas yang berarti. Indikator dari dimensi motivasi inspirasi adalah pemimpin memberikan inspirasi anggota untuk mencapai kemungkinan yang tidak terbayangkan, menyelaraskan tujuan individu dengan organisasi, memandang ancaman dan persoalan sebagai kesempatan belajar dan berprestasi, pemimpin selalu menggunakan kata untuk membangkitkan semangat, menggunakan simbol, menampilkan visi yang menggairahkan, menantang anggota dengan standar tinggi, selalu berbicara optimis dan antusias, memberi dukungan terhadap apa yang perlu dilakukan, dapat menjadi model peran bagi anggota, menciptakan budaya dimana kesalahan yang terjadi dipandang sebagai pengalaman belajar, menggunakan metafora dan menjadi mentor.

3. Stimulasi intelektual (*Intellectual Stimulation* )

Pemimpin mau mengambil resiko dan meminta ide pada anggotanya, membangkitkan semangat dan mendorong kreativitas anggotanya. Visi pemimpin menjadi kerangka pikir anggota untuk menghubungkannya dengan pimpinan, organisasi dan sesama mereka serta tujuan organisasi. Ketika stimulasi terjadi maka kreativitas mampu menghadapi segala masalah. Indikator dari dimensi stimulasi intelektual adalah pemimpin mempertanyakan *status quo*, mendorong pemanfaatan imajinasi, mendorong penggunaan intuisi yang dipadu dengan logika, mengajak anggota untuk melihat perspektif baru, memakai simbol pendukung inovasi,mempertanyakan asumsi lama, mempertanyakan tradisi usang dan mempertanyakan kepercayaan yang melekat pada organisasi.

4. Pertimbangan Individu (*Individualized consideration or individualized attention*)

Pemimpin selalu hadir ketika anggota membutuhkan, bertindak sebagai mentor, mendengar apa yang menjadi perhatian dan kebutuhan anggota, termasuk kebutuhan dihormati dan menghargai kontribusi individual terhadap organisasi. Indikator dari dimensi pertimbangan individu adalah pemimpin merenung, memikirkan dan mengidentifikasikan individu, mengidentifikasi kemampuan anggota, memberi kesempatan belajar, mendelegasikan wewenang, melatih dan memberi umpan balik pengembangan diri, mendengar dengan perhatian penuh dan memberdayakan anggota.

Sedangkan menurut Gary Yukl (2002), kepemimpinan transformasional mempunyai enam dimensi, yaitu :

1. Motivasi inspirasional

Pemimpin bertindak sebagai model bagi anggotanya, yaitu menjadi *role model* berarti menjadi panutan bagi anggota, sehingga bila dimensi ini dijalankan semestinya, maka upaya-upaya kearah visi organisasi akan dilakukan secara fokus oleh anggotanya.

1. Integritas

Integritas merupakan dimensi penyesuaian antara persepsi anggota dengan tujuan pemimpin. Persepsi anggota terlihat pada cara kerja dan hasil kerja yang dilakukan anggota. Tujuan pemimpin dalam melaksanakan suatu pekerjaan harus dikomunikasikan dengan anggota sebelum pekerjaan tersebut dilakukan, karena jika tidak dikomunikasikan maka yang akan terjadi adalah tidak efisiennya pekerjaan itu sehingga membutuhkan tindakan korektif terhadap pekerjaan tersebut bila persepsi anggota berbeda dengan tujuan pemimpin.

1. Inovatif

Dalam dimensi inovatif, pemimpin harus terlebih dahulu melakukan terobosan-terobosan untuk meningkatkan kinerja dengan persiapan yang matang dan telah memperhitungkan resiko sebelunya. Prosedur standar operasi terus diperbaiki jika pada implementasinya ditemukan ketidak-efisienan. Pemimpin harus memberi semangat kepada anggota agar berani untuk melakukan inovasi dan menganggap kesalahan yang terjadi menjadi bahan pelajaran untuk perbaikan.

1. *Pengaruh Manajemen*

Dalam dimensi ini, pemimpin harus menghargai hasil pencapaian anggota, sehingga dengan penghargaan ini maka pemimpin tersebut akan dinilai sebagai pemimpin yang mengesankan. Pemimpin juga harus mampu berkomunikasi dengan persuasif kepada anggota, sehingga dapat lebih meningkatkan pengelolaan organisasi secara impresif.

1. Stimulasi Intelektual

Pemimpin akan memberikan stimulus kepada anggota untuk memikirkan kembali bagaimana cara pemecahan masalah dan menilai kembali nilai dan kepercayaan mereka sehingga anggota mampu memecahkan masalah dengan cara mereka sendiri.

1. Perhatian Individu

Kemampuan pemimpin sebagai *coach* dan *mentor* bagi anggota yang secara terus menerus memberikan umpan balik atas kinerja anggota. Selain diluar pekerjaan, pemimpin harus dapat membangun hubungan yang berkesesuain antara kebutuhan pegawai dengan misi organisasi.

* + 1. **Komitmen Karyawan**

**2.1.4.1. Pengertian Komitmen Karyawan**

Mathis dan Jackson (2000) menyatakan bahwa komitmen karyawan pada organisasi sebagai derajat dimana para karyawan percaya dan mau menerima tujuan-tujuan organisasi serta akan tetap tinggal atau tidak meninggalkan organisasi. Sedangkan Meyer dan Allen (2007), menyatakan bahwa komitmen karyawan adalah suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya yang berdampak terhadap keputusan individu untuk tetap melanjutkan keanggotaannya dalam organisasi. Menurut Robbins (2003), komitmen karyawan pada organisasi merupakan suatu sikap yang merefleksikan perasaan suka atau tidak suka dari karyawan terhadap organisasi. Newstrom (2002) mengemukakan bahwa secara konseptual, komitmen karyawan ditandai dengan tiga hal, yaitu : (1) Adanya rasa percaya yang kuat dan penerimaan seseorang terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, (2) Adanya keinginan seseorang untuk melakukan usaha secara sungguh-sungguh demi organisasi, dan (3) Adanya hasrat yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam suatu organisasi.

Luthans (2005) mendefinisikan komitmen karyawan sebagai berikut (1) keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, (2) keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi dan (3) keyakinan tertentu dalam penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain, hal ini merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Sedangkan menurut O’Reilly dalam Coetzee (2005) mengungkapkan bahwa komitmen karyawan pada organisasi adalah kelekatan secara psikologis yang dirasakan oleh seseorang terhadap organisasinya, dan hal ini akan merefleksikan derajat dimana individu menginternalisasi atau mengadopsi karakteristik atau perspektif dari organisasinya.

Mowday, *et al*, (2002) memberikan pengertian bahwa “ komitmen karyawan pada organisasi sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasikan keterlibatan dirinya kedalam bagian organisasi. Hal ini dapat ditandai dengan tiga hal, yaitu penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi serta keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya di dalam organisasi atau menjadi bagian dari organisasi”. Pengertian tersebut juga disampaikan oleh Meyer dan Allen (1999) bahwa komitmen karyawan pada organisasi adalah kepercayaan dari karyawan dalam penerimaan yang kuat terhadap tujuan-tujuan dan nilai-nilai dari organisasi, kemauan dari karyawan untuk menggunakan usaha yang sungguh-sungguh guna kepentingan organisasi, dan keinginan yang kuat dari karyawan untuk memelihara atau mempertahankan keanggotaan dalam organisasi.

Menurut Martin dan Nicholas dalam Kurniasari (2004), bahwa ada tiga pilar besar yang membentuk komitmen karyawan pada organisasi. Ketiga pilar itu adalah sebagai berikut:

1. Adanya perasaan menjadi bagian dari organisasi (*a sense of belonging to the organization*). Untuk mencapai rasa memiliki tersebut, maka salah satu pihak dalam manajemen harus membuat karyawan :

a. Mampu mengidentifikasi dirinya terhadap organisasi.

b. Merasa yakin bahwa apa yang dilakukannya/ pekerjaannya adalah berharga bagi organisasi tersebut.

c. Merasa nyaman dengan organisasi tersebut.

d. Merasa mendapatkan dukungan yang penuh dari organisasi dalam bentuk misi yang jelas .

2. Perasaan bergairah terhadap pekerjaan (*a sense of excaitement in the job*). Perasaan seperti ini bisa dimunculkan dengan cara :

a. Mengenali faktor-faktor motivasi instrinsik dalam mengatur desain pekerjaan (*job design*).

b. Kualitas kepemimpinan.

c. Kemauan dari manajer dan *supervisor* untuk mengenali bahwa motivasi dan komitmen karyawan bisa meningkat jika ada perhatian yang terus menerus, memberi delegasi atas wewenang serta memberi kesempatan serta ruang cukup bagi karyawan untuk menggunakan keterampilan dan keahliannya secara maksimal.

3. Pentingnya rasa memiliki (*ownership*). Rasa memiliki bisa muncul jika pekerja merasa bahwa mereka benar-benar diterima menjadi bagian atau kunci penting dari organisasi. Konsep penting dari *ownership* akan meluas dalam bentuk partisipasi dalam membuat keputusan-keputusan dan mengubah praktek kerja, yang pada akhirnya akan mempengaruhi keterlibatan pekerja. Jika pekerja merasa dirinya dilibatkan dalam membuat keputusan dan jika mereka merasa idenya didengar serta kontribusi yang ada pada hasil yang dicapai, maka mereka akan cenderung menerima keputusan-keputusan atau perubahan-perubahan yang dilakukan. Hal ini dikarenakan mereka merasa dilibatkan, bukan karena dipaksa.

Sedangkan menurut Spector dalam Sopiah (2008) menyebutkan ada dua perbedaan konsepsi tentang komitmen karyawan, yaitu sebagai berikut :

1. Pendekatan pertukaran (*Exchange approach*), dimana komitmen karyawan pada organisasi sangat ditentukan oleh pertukaran kontribusi yang dapat diberikan perusahaan terhadap anggota dan anggota terhadap organisasi, sehingga semakin besar kesesuaian pertukaran yang didasari pandangan anggota maka semakin besar pula komitmen mereka pada organisasi.

2. Pendekatan psikologis (*Psychology approach*), dimana pendekatan ini lebih menekankan orientasi yang bersifat aktif dan positif dari anggota terhadap organisasi, yakni sikap atau pandangan terhadap organisasi tempat kerja yang akan menghubungkan dan mengkaitkan keadaan seseorang dengan organisasi.

Kalbers dan Fogarty dalam Sri Trisnaningsih 2001) menggunakan dua pandangan tentang komitmen karyawan yaitu *affective* dan *continuence.* Hasil dari penelitian mengungkapkan bahwa komitmen karyawan yang bersifat *affective* berhubungan dengan satu pandangan profesionalisme yaitu pengabdian pada profesi. Sedangkan komitmen karyawan *continuence* berhubungan secara positif dengan pengalaman dan berhubungan negatif dengan pandangan profesionalisme kewajiban sosial.

Pada intinya dari beberapa pendapat para ahli tentang komitmen karyawan mempunyai penekanan yang hampir sama yaitu proses yang terjadi pada individu atau karyawan dalam mengidentifikasikan dirinya dengan nilai-nilai, aturan-aturan dan tujuan organisasi. Disamping itu, komitmen karyawan mengandung pengertian sebagai sesuatu hal yang lebih dari sekedar kesetiaan yang pasif terhadap organisasi. Dengan kata lain komitmen karyawan menyiratkan hubungan karyawan dengan organisasi secara aktif, karena karyawan yang menunjukkan komitmen tinggi memiliki keinginan untuk memberikan tenaga, kemampuan dan tanggung jawab yang lebih dalam mendukung keberhasilan organisasi tempatnya bekerja.

Berdasarkan dari beberapa pengertian atau definisi tersebut diatas maka dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa komitmen karyawan adalah suatu ikatan psikologis karyawan pada organisasi yang ditandai dengan adanya : (1) Kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi, (2) Kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi, dan (3) Keinginan yang kuat untuk tetap mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi.

**2.1.4.2. Proses Terjadinya Komitmen Karyawan**

Bashaw dan Grant dalam Armstrong (2003) menjelaskan bahwa komitmen karyawan terhadap organisasi merupakan suatu proses berkesinambungan dari pengalaman individu ketika bergabung dalam suatu organisasi. Sedangkan menurut Mowday *et.al*. (2002) mengemukakan bahwa proses pembentukan komitmen karyawan akan berbeda bagi karyawan yang baru bekerja, setelah menjalani masa kerja cukup lama, dan bagi karyawan yang bekerja dalam tahapan lama yang menganggap perusahaan atau organisasi tersebut sudah menjadi bagian dalam hidupnya.

Menurut Minner (1997) secara rinci menjelaskan proses terjadinya komitmen karyawan, sebagai berikut :

1. Fase Awal.

Pada fase awal, faktor-faktor yang berpengaruh terhadap komitmen

karyawan pada organisasi adalah : (1) Karakteristik individu, (2) Harapan-harapan karyawan pada organisasi dan (3) Karakteristik pilihan pekerjaan.

1. Fase Kedua.

Pada fase ini karyawan sudah bekerja beberapa tahun. Adapun faktor yang berpengaruh terhadap komitmen karyawan pada organisasi adalah (1) Pengalaman kerja yang dirasakan pada tahap awal bekerja, (2) Bagaimana pekerjaannya, (3) Bagaimana sistem penggajiannya, (4) Bagaimana gaya supervisi atau pengawasan, dan (5) Bagaimana tingkat hubungan dengan teman sejawat atau hubungan dengan pimpinannya.

1. Fase Ketiga.

Pada fase ini faktor yang berpengaruh terhadap komitmen karyawan pada organisasi adalah (1) Investasi, (2) Mobilitas kerja, (3) Hubungan sosial yang tercipta di organisasi dan (4) Pengalaman-pengalamannya selama bekerja.

Garry Dessler (2003) mengemukakan sejumlah cara yang dapat dilakukan untuk membangun komitmen karyawan pada organisasi, yaitu :

1. *Membuat jadi Karismatik.*

Jadikan visi dan misi organisasi sebagai sesuatu yang karismatik,

sesuatu yang dijadikan sebagai pijakan, dasar bagi setiap karyawan dalam berperilaku, bersikap dam bertindak.

1. Membangun tradisi*.*

Segala sesuatu yang baik di organisasi hendaknya dijadikan sebagai suatu tradisi yang secara terus- menerus harus dipelihara, dijaga oleh generasi berikutnya.

1. Memiliki prosedur*.*

Jika ada keluhan atau komplain dari pihak luar maupun dari internal organisasi maka organisasi harus memiliki prosedur untuk mengatasi keluhan tersebut secara menyeluruh.

1. *Menjalin komunikasi.*

Jalinlah komunikasi dua arah di organisasi tanpa memandang rendah bawahan.

1. Membangun kebersamaan*.*

Jadikan semua unsur dalam organisasi sebagai suatu kelompok yang hidup bersama dimana didalamya ada nilai-nilai kebersamaan, rasa memiliki, kerja sama, berbagi dan lain-lain.

1. Membangun nilai berdasar kesamaan*.*

Membangun nilai-nilai yang didasarkan pada kesamaan. Setiap anggota organisasi memiliki kesempatan yang sama dalam promosi. Dasar yang digunakan untuk promosi adalah kemampuan, ketrampilan, minat, motivasi, kinerja, tanpa adanya diskriminasi.

1. Saling kerjasama dalam tim kerja*.*

Organisasi sebagai suatu kelompok yang hidup bersama harus bekerja sama, saling berbagi, saling memberi manfaat dan memberikan kesempatan yang sama pada anggota organisasi. Semua Anggota organisasi merupakan suatu tim kerja dan harus memberikan kontribusi yang maksimal demi keberhasilan organisasi tersebut.

1. Mendukung perkembangan karier

Hasil studi menunjukkan bahwa karyawan akan lebih memiliki komitmen terhadap organisasi jika organisasi tersebut memperhatikan perkembangan karier karyawan dalam jangka panjang.

1. Aktualisasi

Setiap karyawan diberikan kesempatan yang sama untuk mengaktua

lisasikan diri secara maksimal di organisasi sesuai dengan kapasitas.

1. Memberikan harapan dan tantangan

Karyawan masuk ke organisasi dengan membawa mimpi tentang harapan dan kebutuhannya. Berikan bantuan yang konkret bagi karyawan untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya dan dapat mewujudkan impiannya. Jika pada tahap awal karyawan memiliki persepsi positif terhadap organisasi maka karyawan cenderung memiliki kinerja yang tinggi pada tahap-tahap berikutnya.

1. Pemberdayaan

Ciptakan kondisi karyawan bekerja tidak monoton karena rutinitas akan menimbulkan perasaan bosan bagi karyawan sehingga berdampak akan menurunkan kinerja karyawan. Misalnya dengan melakukan rotasi kerja, memberikan tantangan dengan memberikan tugas dan kewajiban.

1. Promosi dari dalam*.*

Jika ada lowongan jabatan, sebaiknya kesempatan pertama diberikan kepada pihak intern perusahaan sebelum merekrut karyawan dari luar perusahaan.

1. Kebijakan pengembangan*.*

Jika organisasi membuat kebijakan untuk merekrut karyawan dari dalam sebagai prioritas maka dengan sendirinya hal itu akan memotivasi karyawan untuk terus tumbuh dan berkembang baik personalnya maupun jabatannya.

1. Keamanan karyawan*.*

Jika karyawan merasa aman baik fisik maupun psikis maka komitmen akan muncul dengan sendirinya. Misalnya karyawan merasa aman karena perusahaan membuat kebijakan dengan memberikan kesempatan untuk bekerja selama usia produktif sehingga tidak akan takut akan adanya pemutusan hubungan kerja.

1. Komitmen pada nilai*.*

Membangun komitmen karyawan pada organisasi merupakan proses yang panjang dan tidak bisa dibentuk secara instan, oleh sebab itu perusahaan harus benar-benar memberikan perlakuan yang benar pada masa awal karyawan memasuki organisasi, sehingga karyawan akan mempunyai persepsi yang positif terhadap organisasi.

1. Membuat simbol tulisan

Data tentang kebijakan, visi, misi, semboyan, filosofi, sejarah, dan strategi organisasi sebaiknya dibuat dalam bentuk tulisan.

1. Keteladanan manajer

Jika pimpinan ingin menanamkan nilai-nilai, kebiasaan-kebiasaan, aturan-aturan dan kedisiplinan pada bawahan, sebaiknya pimpinan sendiri memberikan teladan dalam bentuk sikap dan perilaku.

1. Tindakan daripada ucapan

Tindakan jauh lebih efektif daripada sekedar kata-kata. Jika pimpinan ingin karyawannya berbuat sesuatu maka sebaiknya pimpinan tersebut mulai berbuat sesuatu, tidak sekedar kata-kata atau berbicara.

**2.1.4.3. Dampak Komitmen Karyawan**

Komitmen karyawan pada organisasi sifatnya bertingkat dari tingkatan yang sangat rendah hingga tingkatan yang sangat tinggi. Kanter dalam Newstrom dan Davis (2002) mengemukakan bahwa manajer akan memilih karyawan yang dapat dipercaya dan cenderung akan mengabaikan karyawan yang kurang memiliki komitmen pada organisasi. Hacker dalam Newstroom dan Davis (2002) menjelaskan bahwa tanpa menunjukkan komitmen yang meyakinkan maka promosi seorang karyawan ke jabatan yang lebih tinggi tidak akan dilakukan.

Ditinjau dari segi organisasi, karyawan yang mempunyai komitmen rendah akan berdampak pada tingginya absensi, meningkatnya kelambanan kerja , kurangnya intensitas untuk bertahan sebagai karyawan di organisasi tersebut, rendahnya kualitas kerja dan kurangnya loyalitas pada organisasi (Shein dalam Steers, 2000). Menurut penjelasan Jansen E. Near (2001) bahwa jika komitmen karyawan rendah maka dapat memicu perilaku karyawan yang kurang baik untuk melakukan tindakan kerusuhan yang dapat mengakibatkan menurunnya reputasi perusahaan dan kehilangan kepercayaan dari klien serta akan berdampak pada penurunan profitabilitas perusahaan. Menurut penjelasan Steers (2005) bahwa karyawan yang mempunyai komitmen tinggi akan memberikan kontribusi terhadap perusahaan berupa stabilitas tenaga kerja.

Menurut Hackett dan Guinon dalam Robbins (2000), karyawan yang mempunyai komitmen yang tinggi akan berdampak pada karyawan tersebut, yaitu ia lebih puas dengan pekerjaan dan tingkat absensinya menurun. Sedangkan menurut Carsten dan Spector dalam Winardi (2000), dampak yang ditimbulkan jika karyawan mempunyai komitmen yang tinggi adalah karyawan tersebut akan tetap tinggal dalam organisasi.

Berdasarkan penjelasan dari beberapa ahli dan hasil penelitian seperti diatas, maka dapat diambil suatu kesimpulan bahwa komitmen karyawan, baik yang tinggi maupun rendah, akan berdampak pada (1) Karyawan itu sendiri, misalnya terhadap perkembangan karier karyawan tersebut di organisasi atau perusahaan, (2) Organisasi, dimana karyawan yang berkomitmen tinggi pada organisasi maka akan menimbulkan loyalitas karyawan pada organisasi, kinerja organisasi yang tinggi, dan tingkat absensi berkurang.

**2.1.4.4. Dimensi Komitmen Karyawan**

Mathis dan Jackson (2000) mendefinisikan komitmen karyawan pada organisasi sebagai derajat dimana para karyawan percaya dan mau menerima tujuan-tujuan organisasi serta akan tetap tinggal atau tidak meninggalkan organisasi. Sedangkan Meyer dan Allen (1999), menyatakan bahwa komitmen karyawan adalah suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya yang akan berdampak terhadap keputusan individu untuk tetap melanjutkan keanggotaannya dalam organisasi. Dimensi dan indikator dari variabel komitmen karyawan sebagai berikut :

1. Komitmen Afektif (*Affective Commitment*).

Komitmen afektif dijelaskan sebagai rasa keterikatan emosional seseorang untuk mengidentifikasikan diri dan merasakan keterlibatan secara langsung dalam suatu organisasi. Indikator dari dimensi *affective commitment* yaitu kemauan karyawan untuk melakukan usaha secara ekstra/lebih, kebanggaan dan merasa senang terhadap perusahaan, perasaan bangga terhadap tugas yang diberikan perusahaan, akan menghabiskan sisa karier di perusahaan, tingkat kepedulian karyawan terhadap nasib perusahaan, memiliki ikatan emosional dengan perusahaan, dan nilai-nilai perusahaan sesuai dengan persepsi nilai yang saya anut.

2. Komitmen Berkelanjutan (*Continuance Commitment*).

Komitmen berkelanjutan merupakan kesadaran tentang kerugian yang dihadapi seorang karyawan jika dia meninggalkan pekerjaannya atau karyawan yang mau tetap berada di organisasi karena memang mereka membutuhkan organisasi. Indikator dari dimensi *continuance commitment* yaitu karyawan yang loyal dan tetap ingin di perusahaan, karyawan merasakan kesulitan untuk mencari ganti pekerjaan lain, karyawan menyadari rugi jika meninggalkan organisasi dan karyawan menyadari ada manfaat bekerja di perusahaan.

3. Komitmen Normatif (*Normative Commitment*).

Komitmen normatif merupakan kewajiban moral yang dirasakan karyawan untuk tetap bekerja dalam suatu organisasi atau dengan kata lain karyawan bertahan menjadi anggota suatu organisasi karena memiliki kesadaran bahwa komitmen terhadap organisasi memang seharusnya dilakukan. Indikator dari dimensi *normative commitment* yaitu karyawan menerima bentuk semua tugas yang diberikan oleh perusahaan, menerima tujuan dan nilai-nilai perusahaan, mengutamakan kepentingan perusahaan dan karyawan mempunyai niat dan merasa wajib untuk tetap bekerja di perusahaan serta dapat menyesuaikan dengan strategi perusahaan.

Kanter (2002) mengemukakan bahwa terdapat tiga dimensi yang membentuk komitmen karyawan, yaitu :

1. Komitmen Berkesinambungan (*Continuance Commitment*)

Komitmen berkesinambungan yaitu komitmen yang berhubungan dengan dedikasi anggota dalam melangsungkan kehidupan organisasi dan menghasilkan orang yang mau berkorban dan berinvestasi pada organisasi.

2. Komitmen Terpadu (*Cohesion Commitment*)

Komitmen terpadu merupakan komitmen anggota terhadap organisasi sebagai akibat adanya hubungan sosial dengan anggota lain di organisasi. Hal ini terjadi karena karyawan merasa percaya bahwa norma-norma yang dianut organisasi merupakan norma-norma yang bermanfaat.

3. Komitmen Terkontrol (*Control Commitment*)

Komitmen terkontrol merupakan komitmen anggota pada norma organisasi yang memberikan perilaku ke arah yang diinginkannya. Norma-norma yang dimiliki organisasi sesuai dan mampu memberikan sumbangan terhadap perilaku yang didinginkannya.

**2.1.5. Motivasi**

**2.1.5.1. Pengertian Motivasi**

Berdasarkan terminologi bahasa, motivasi berasal dari bahasa latin *“movere”* yang berarti dorongan , daya penggerak atau menggerakkan. Secara umum motivasi berkaitan dengan hal-hal yang mendorong atau menggerakkan seseorang untuk melakukan sesuatu. Dalam manajemen dan psikologi, motivasi dianugerahkan kepada semua manusia pada umumnya dan khususnya kepada bawahan, anggota maupun pengikut di suatu organisasi. Terkait dengan hal tersebut, maka yang dimaksud dengan motivasi adalah daya pendorong yang dapat mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengarahkan kemampuannya dalam bentuk keahlian atau ketrampilan waktunya untuk melaksanakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya Robbins (2003) menyatakan bahwa motivasi adalah kesediaan untuk melakukan usaha-usaha tingkat tinggi guna mencapai tujuan-tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan usaha tersebut untuk memuaskan kebutuhan individu tertentu. Dalam konteks organisasi dapat dikemukakan bahwa setiap individu yang bergabung dalam suatu organisasi, individu tersebut berharap kebutuhannya dapat dipenuhi oleh organisasi, demikian juga organisasi berharap agar setiap tugas dapat dilaksanakan oleh anggota organisasi dengan baik. Menurut Robbins (2003) pula, untuk mencapai tujuan organisasi tersebut diperlukan proses interaksi dari beberapa unsur yang menentukan yaitu intensitas, arah dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran. Intensitas terkait seberapa keras seseorang berusaha, akan tetapi intensitas yang tinggi kemungkinan tidak akan menghasilkan kinerja yang diinginkan, jika upaya tersebut tidak disalurkan ke arah yang menguntungkan organisasi. Sedangkan elemen ketekunan merupakan ukuran mengenai berapa lama seseorang dapat mempertahankan usahanya.

Motivasi menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) adalah dorongan yang timbul pada diri seseorang sadar atau tidak sadar untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu, atau usaha-usaha yang dapat menyebabkan seseorang atau sekelompok orang tertentu bergerak melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dikehendakinya atau mendapat kepuasan atas perbuatannya. Supardi dan Anwar (2004) mengatakan motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Motivasi yang ada pada seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai sasaran kepuasan. Menurut As'ad (2003), motivasi seringkali diartikan dengan istilah dorongan. Dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat sehingga motivasi tersebut merupakan *driving force* yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku dan di dalam perbuatannya itu mempunyai tujuan tertentu. Lebih lanjut Wexley & Yukl (2002), menyatakan bahwa motivasi merupakan hal yang melatar belakangi individu berbuat untuk mencapai tujuan tertentu. Seseorang yang dengan sengaja mengikatkan diri menjadi bagian dari organisasi mempunyai latar belakang yang berbeda-beda, salah satunya adalah agar mereka dapat berinteraksi dengan manusia lainnya dan agar kebutuhan hidupnya dapat terpenuhi.

Manullang (2001) menyatakan bahwa, motivasi adalah memberikan daya perangsang kepada karyawan yang bersangkutan agar karyawan tersebut bekerja dengan segala daya dan upayanya. Menurut Mc Cormick dalam Mangkunegara (2001), motivasi adalah kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Sedangkan Nawawi (2000) menyatakan bahwa motivasi adalah suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan atau kegiatan yang berlangsung secara sadar. Handoko (2008) mendefinisikan motivasi sebagai suatu tenaga atau faktor yang terdapat di dalam diri manusia, yang menimbulkan, mengarahkan dan mengorganisasikan tingkah lakunya. Sedangkan kata motif adalah suatu alasan atau dorongan yang menyebabkan seseorang berbuat sesuatu atau melakukan tindakan atau bersikap tertentu. Sedangkan Mathis Robert (2002) memberikan dua definisi motivasi, yaitu : (1) Motivasi merupakan kontrol batiniah dari tingkah laku yang diwakili oleh kondisi fisiologis, minat, sikap, kepentingan dan aspirasi; (2) Motivasi merupakan kecenderungan organisasi untuk melakukan sesuatu, sikap atau perilaku yang dipengaruhi oleh kebutuhan dan dioarahkan kepada tujuan tertentu yang telah direncanakan. Menurut Hoy dan Miskel (2008), bahwa motivasi merupakan sebagai kekuatan yang kompleks, dorongan, kebutuhan, pernyataan ketegangan (*tension states*), atau mekanisme-mekanisme lainnya yang memulai dan menjaga kegiatan yang diinginkan ke arah pencapaian tujuan-tujuan pribadi.

Pinder dalam Donovan (2001) mengemukakan bahwa motivasi adalah sekelompok pendorong yang mempunyai ciri-ciri yaitu : (1) Berasal dari dalam maupun dari luar individu; (2) Dapat menimbulkan perilaku bekerja; dan (3) Dapat menentukan bentuk, tujuan, intensitas dan lamanya perilaku bekerja.

Sedangkan menurut Nawawi (2000) bahwa motivasi merupakan dorongan atau kehendak seseorang untuk melakukan tindakan atau kegiatan dalam lingkup tugas-tugas yang merupakan pekerjaan atau jabatannya dilingkungan suatu organisasi. Dorongan tersebut dapat berkembang menjadi motivasi berprestasi jika dalam melaksanakan kerja seorang karyawan atau anggota organisasi berusaha mencapai hasil secara maksimal sebagai prestasi terbaiknya.

Terkait dengan motivasi, maka Gibson, *et. al.*  (2003) berpendapat bahwa motivasi adalah kekuatan yang mendorong seorang karyawan yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku. Motivasi sebagai pendorong timbulnya semangat atau dorongan kerja. Kuat dan lemahnya motivasi seseorang mempunyai pengaruh terhadap besar kecilnya prestasi yang diraih. Menurut Martoyo (2002) menyatakan bahwa motivasi pada dasarnya adalah suatu proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan yang kita inginkan, atau dengan kata lain adalah suatu dorongan dari luar terhadap seseorang agar mau melaksanakan sesuatu. Dorongan (*driving force*) disini dimaksudkan adalah desakan yang sifatnya alami dari seseorang untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan hidup dan kecenderungan mempertahankan hidup.

Menurut Veithzal (2004), motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sedangkan pendapat Gitosudarmo dan Mulyono (1999) tentang motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu perbuatan atau kegiatan tertentu atau sering diartikan sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Setiap tindakan yang dilakukan oleh seseorang maka secara psikologis pasti orang tersebut memiliki faktor yang mendorong melakukan perbuatan tersebut. Motivasi sangat penting bagi tinggi rendahnya produktivitas perusahaan. Jika para karyawan memiliki motivasi yang rendah untuk bekerja baik secara personal maupun bekerja sama dengan rekannya bagi kepentingan perusahaan, maka tujuan yang telah ditetapkan tidak akan tercapai. Sebaliknya jika para karyawan memiliki motivasi besar maka hal tersebut dapat menjadi jaminan atas keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan.

Para manajer perusahaan harus memahami tentang proses psikologikal dari karyawan, jika manajer tersebut mempunyai keinginan untuk membina karyawannya dengan baik dalam upaya pencapaian sasaran maupun tujuan perusahaan. Seorang karyawan yang sangat termotivasi dapat melakukan upaya substansial guna menunjang tujuan-tujuan produksi unit perusahaan dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan secara global, sedangkan hal sebaliknya jika karyawan tidak termotivasi maka mereka hanya memberikan kontribusi yang minimum dalam bekerja. Sehingga konsep motivasi merupakan konsep penting dalam studi tentang kinerja individual, (Wibowo, 2007). Sedangkan menurut Terry dan Smith (2003) bahwa motivasi dapat diartikan sebagai usaha agar seseorang dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan semangat karena ada tujuan yang ingin dicapai. Setiap individu mempunyai motivasi yang berbeda tergantung dari banyaknya faktor yang mendorongnya, seperti ambisi, pendidikan, kepribadian dan usia. Motivasi adalah suatu perubahan energi didalam diri seseorang yang ditandai dengan timbulnya perasaan dan reaksi yang positif guna mencapai tujuan.

Wlodowski dalam Hamalik (2005) mengungkapkan bahwa motivasi merupakan suatu kondisi yang menyebabkan atau menimbulkan perilaku tertentu, memberi arah dan ketahanan seseorang pada tingkah laku tersebut. Secara konkret bahwa proses pemberian motif (dorongan) bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan tekun dan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi secara efisien.

Menurut Bernard dan Stainer dalam Sedermayanti (2008) mendefinisikan motivasi sebagai kondisi mental yang mendorong aktivitas dan memberi energi positif yang mengarah kepada pencapaian kebutuhan, kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan psikologis seseorang. Sedangkan pendapat Sutrisno (2009) bahwa motivasi adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Motivasi merupakan pemberian daya penggerak yang dapat menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah semangat atau dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan yang dapat berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

**2.1.5.2. Proses Timbulnya Motivasi**

Dalam bukunya yang berjudul “*Management”*, Stoner *et.al*.(2005), menjelaskan proses timbulnya motivasi, yang dimulai dari kebutuhan atau sesuatu yang hilang dalam diri seseorang, kemudian kebutuhan tersebut akan menimbulkan dorongan atau ketegangan untuk memenuhi kebutuhannya terus dilanjutkan dengan melakukan suatu tindakan atau perilaku positif yang terkendali dalam memenuhi kebutuhannya dan akhirnya setelah kebutuhan terpenuhi maka individu tersebut merasakan kepuasan dan jika tindakannya tersebut belum dapat memenuhi kebutuhannya maka individu tersebut merasa belum puas dan siklus kembali kepada kebutuhan semula. Gambaran proses timbulnya motivasi menurut Stoner (2005) dapat dilihat pada gambar 2.4.

Kebutuhan

(kehilangan)

Dorongan

(Ketegangan atau dorongan untuk memenuhi kebutuhannya)

Tindakan

(Tingkah laku yang dikendalikan sasaran)

Kepuasan

(Pengurangan dorongan dan kepuasan kebutuhan semula)

**Gambar 2.4.**

**Proses Timbulnya Motivasi Menurut Stoner**

Sumber : Stoner (2005)

Adapun menurut Steers (2000) bahwa proses motivasi mempunyai empat komponen, yaitu: (1) Kebutuhan dan harapan, (2) Perilaku atau tindakan, (3) Tujuan, dan (4) Umpan balik berupa penilaian kembali terhadap kondisi awal. Keempat komponen tersebut dapat dijelaskan seperti pada gambar 2.5.

Tujuan,

(Insentif atau imbalan)

Perilaku atau

tindakan

Situasi dalam *disequilibrium*

(Kebutuhan, keinginan, harapan, diiringi oleh antisipasi )

Umpan balik

(diikuti oleh penilaian kembali dan kemungkinan modifikasi dari

situasi dalam)

**Gambar 2.5.**

**Proses Timbulnya Motivasi Menurut Steers**

Sumber : Steers (2000)

Proses motivasi diatas menjelaskan bahwa adanya situasi di dalam diri seseorang yang mengalami ketidakseimbangan (*disequilibrium)* berupa berbagai macam kebutuhan, keinginan dan harapan, kemudian ditindaklanjuti dengan melakukan tindakan atau perilaku yang baik sehingga dapat mencapai tujuan yang diharapkan, selanjutnya individu tersebut akan melakukan penilaian kembali dan bisa saja kemungkinan melakukan modifikasi dari situasi semula. Proses motivasi tersebut senantiasa berulang dan terjadi siklus kembali kepada kebutuhan dasar di dalam diri individu setelah tercapainya suatu tujuan yang diharapkan.

Menurut Robbins (2000), proses motivasi dimulai dari adanya kebutuhan individu yang tidak ataupun belum terpuaskan, sehingga hal ini akan mengakibatkan ketegangan di dalam individu tersebut. Kemudian individu tersebut melakukan dorongan dalam pencarian perilaku dengan melakukan kegiatan yang mengarah pada pencapaian kebutuhan, jika terpenuhi kebutuhannya maka individu tesebut akan terpuaskan dan berdampak pada penurunan dari ketegangan tersebut. Sebaliknya jika belum terpuaskan maka akan terjadi siklus berulang dari proses motivasi tersebut. Gambaran proses motivasi menurut Robbins tersebut dapat dilihat pada gambar 2.6.

Kebutuhan

Terpuaskan

Pencarian

Perilaku

Kebutuhan

tidak terpuaskan

Dorongan

Ketegangan

Penurunan

Ketegangan

**Gambar 2.6**

**Proses Timbulnya Motivasi Menurut Robbins**

Sumber : Robbins (2000)

Menurut pendapat Griffin (2004), bahwa proses motivasi diawali dengan adanya tekanan atau stres berupa kebutuhan dalam diri individu tersebut yang membuat orang tersebut melakukan suatu tindakan untuk mendapatkan sesuatu sesuai tujuan yang diinginkannya dimana orang tersebut merasa yakin bahwa dia dapat memuaskan kebutuhan dan dorongan dalam dirinya. Setelah individu tersebut dapat mencapai tujuannya, maka orang tersebut akan timbul suatu kepuasan dalam dirinya sehingga individu tersebut akan senantiasa melakukan penguatan dan akan melanjutkan atau mengulangi perilakunya tersebut. Semua proses motivasi tersebut mengalami sirkulasi berulang menjadi siklus motivasi alami. Proses motivasi tersebut diatas dapat dilihat pada gambar 2.7.

Menyebabkan

Perilaku

atau

Tindakan

Memenuhi

Tujuan

Hubungan antara

Stres dan Motivasi

dengan Kinerja

Menim bulkan

Menghasilkan

Kepuasan

Penguatan

**Gambar 2.7.**

**Proses Timbulnya Motivasi Menurut Griffin**

Sumber : Griffin (2004)

* + - 1. **Teori-Teori Motivasi**

Pada tahun 1950-an merupakan kurun waktu yang gemilang dalam pengembangan konsep-konsep motivasi. Tiga teori spesifik yang dirumuskan selama periode tersebut, sampai sekarang masih merupakan penjelasan yang paling baik dalam pembahasan tentang motivasi karyawan. Teori tersebut adalah teori hierarki kebutuhan, teori X dan Y serta teori dua faktor. Teori-teori tersebut merupakan fondasi dari teori motivasi yang selanjutnya berkembang menjadi teori teori kontemporer.

Menurut Dessler (2003), pada garis besarnya teori motivasi terbagi menjadi tiga bagian yaitu : (1) Teori Motivasi Kebutuhan (*Content Theories of Motivation*), (2) Teori Motivasi Proses (*Process Theories of Motivation*), dan (3) Teori Pengukuhan (*Reinforcement Theory*).

1. Teori Motivasi Kebutuhan (*Content Theories of Motivation*)

Teori-teori ini mengungkapkan tentang faktor-faktor dalam diri seseorang yang mendorongnya untuk melakukan tindakan tertentu, sedangkan faktor tersebut adalah kebutuhan. Teori-teori yang berdasarkan pada kebutuhan diantaranya yaitu : (1) Teori Motivasi Klasik, (2) Teori Hierarki Kebutuhan, (3) Teori ERG, (4) Teori X dan Y, (5) Teori Dua Faktor, (6) Teori Motivasi Berprestasi.

a. Teori Motivasi Klasik (*Classical Theory of Motivation*)

Teori motivasi klasik dikemukakan oleh Frederick W. Taylor yang menyatakan bahwa motivasi para pekerja itu hanya untuk

memenuhi kebutuhan dan kepuasan biologis (Griffin,2004).

Sedangkan kebutuhan dan kepuasan biologis itu sendiri adalah kebutuhan yang diperlukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup seseorang.

b. Teori Hierarki Kebutuhan (*Need Hierarchy Theory*)

Teori ini dikemukakan oleh Abraham H. Maslow pada tahun 1943. Teori ini juga merupakan kelanjutan dari Teori motivasi klasik dan “*Human Science Theory*” (Elton Mayo,1880-1949) yang menyatakan bahwa kebutuhan dan kepuasan seseorang itu jamak yaitu kebutuhan biologis dan psikologis berupa material maupun non material. Maslow merumuskan Teori Hirarki Kebutuhan didasarkan pada : (a) Manusia merupakan makhluk sosial yang mempunyai keinginan-keinginan. Keinginan manusia itu sifatnya terus menerus dan akan berhenti jika akhir hajatnya datang, (b) Suatu kebutuhan yang telah dipuaskan tidak menjadi alat motivasi bagi pelakunya, hanya kebutuhan yang belum terpenuhi yang menjadi alat motivasi. Menurut Winardi (2004) dan Veithzal (2004) yang mengutip dari Maslow, bahwa manusia mau bekerja karena manusia mempunyai lima tingkat kebutuhan, yaitu :

1). Kebutuhan Dasar (*Physiological Needs*), yaitu kebutuhan yang diperlukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup seseorang, seperti makan, minum, perumahan dan

lain-lain. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan fisik ini

Keinginan untuk memenuhi kebutuhan fisik ini merangsang seseorang berperilaku dan bekerja giat.

2). Kebutuhan rasa aman dan keselamatan (*Safety and Security Needs*), adalah kebutuhan akan keamanan dari ancaman fisik, mental, psikologik dan intelektual yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan, ancaman teror, serangan kriminal, bahaya kebakaran dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan.

3). Kebutuhan Sosial (*Affiliation or Acceptance Needs*), yaitu kebutuhan-kebutuhan sosial yang dimiliki manusia karena manusia adalah makhluk sosial, perasaan dicintai dan mencintai serta diterima dalam pergaulan kelompok karyawan dan lingkungannya.

4). Kebutuhan Prestise (*Esteem Needs*), yaitu kebutuhan akan penghargaan diri, pengakuan dan penghargaan prestise dari karyawan dan masyarakat disekitarnya. Kebutuhan akan penghargaan diri mencakup kebutuhan untuk mencapai prestasi, kepercayaan diri, kompetensi, pengetahuan dan kebebasan serta independensi.

5). Kebutuhan Aktualisasi Diri (*Self Actualization Needs*), yaitu kebutuhan aktualisasi diri yang berupa kebutuhan individu untuk merealisasi potensi yang ada pada dirinya guna mencapai pengembangan diri secara berkelanjutan dan untuk menjadi kreatif dalam arti seluas-luasnya atau dengan kata lain aktualisasi diri tersebut dilakukan menggunakan kecakapan, kemampuan, ketrampilan dan potensi optimal dalam rangka pencapaian prestasi kerja.

Berdasarkan penjelasan diatas maka dapat disimpulkan bahwa kebutuhan fisiologis dan rasa aman dideskripsikan sebagai kebutuhan tingkat bawah, sedangkan kebutuhan sosial, penghargaan diri dan aktualisasi diri sebagai kebutuhan tingkat atas. Perbedaan antara kedua tingkatan tersebut didasarkan pada pemikiran bahwa kebutuhan tingkat atas dipenuhi secara internal, sedangkan kebutuhan tingkat rendah secara dominan dipenuhi secara eksternal.

c. Teori ERG (*Existence, Relatedness, and Growth Theory*)

Teori ERG dikemukakan oleh C. Alderfer (1972). Teori ini merupakan penyempurnaan dari teori kebutuhan yang dikemukakan oleh Maslow. Alderfer dalam Winardi (2007) mengemukakan bahwa ada tiga kelompok kebutuhan dasar, yaitu :

1). Kebutuhan akan Keberadaan (*Existence Needs*), yaitu kebutuhan yang berhubungan dengan fisik dan rasa aman dari manusia termasuk didalamnya *Physiological Needs* dan *Safety and Security Needs* dari Maslow.

2). Kebutuhan akan Afiliasi (*Relatedness Needs*), yaitu kebutuhan yang menekankan pentingnya hubungan antar individu (*interpersonal relationship*) dan bermasyarakat (*social relionship*).

3). Kebutuhan akan Kemajuan (*Growth Needs*), yaitu keinginan intrinsik dari personal untuk maju, mengembangkan dan meningkatkan kemampuan pribadinya.

d. Teori X dan Y (*X and Y Theory*)

Teori motivasi ini dikemukakan oleh Mc. Gregor dalam Manulang (2001). Dalam teori motivasi ini kodrat manusia mempunyai dua pandangan yang saling bertentangan yang dikenal dengan Teori X bersifat negatif dan Teori Y bersifat positip.

1). Menurut Teori X, manusia mempunyai perilaku malas dan tidak suka bekerja justru bila dimungkinkan akan mencoba menghindarinya, tidak mempunyai ambisi, selalu menghindari dari tanggung jawab dan lebih senang diperintah serta lebih mementingkan diri sendiri daripada tujuan organisasi.

2). Menurut Teori Y bahwa kodrat manusia adalah bekerja sehingga upaya yang harus dikeluarkan baik secara fisik maupun mental dalam bekerja menunjang organisasi, individu tersebut mempunyai ambisi dan lebih suka menerima tanggung jawab, selalu ingin berkontribusi baik dalam pertumbuhan dan perubahan organisasi, dan pada dasarnya manusia itu cerdas serta ingin mencapai tujuan organisasi dengan mengembangkan potensi yang ada pada dirinya sendiri.

e. Teori Motivasi Dua Faktor (*Two-Factor Motivation Theory*)

Teori motivasi ini dikemukakan oleh Herzberg dalam Robbins (2007), bahwa teori motivasi ini ada dua jenis faktor yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan dan menjauhkan diri dari ketidakpuasan, yaitu faktor higiene (faktor ekstrinsik) dan faktor motivator (faktor intrinsik).

1). Faktor motivasional, yaitu hal-hal yang mendorong seseorang untuk berprestasi yang sifatnya intrinsik dan bersumber dari dalam diri seseorang. Adapun yang tergolong sebagai faktor motivasional antara lain pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan bertumbuh, kemajuan dalam karier dan pengakuan dari orang lain.

2). Faktor higiene, adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang bersumber dari luar diri namun ikut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupannya. Faktor higiene ini mencakup antara lain status seseorang dalam organisasi, hubungan individu dengan atasannya, hubungan individu dengan teman-teman sekerjanya, teknik penyeliaan yang diterapkan oleh para supervisi, kebijakan organisasi, sistem administrasi dalam organisasi, kondisi kerja dan kondisi sistem gaji yang berlaku.

f. Teori Motivasi Berprestasi (*Achievement Motivation Theory*)

Teori motivasi ini dikemukakan Mc.Clealland. Menurut Mc.Clealland dalam Robbins (2009), bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial, bagaimana energi ini dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan motivasi seseorang, situasi dan peluang yang tersedia. Dalam teori ini ada tiga macam kebutuhan dari karyawan, yaitu: Kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan untuk berafiliasi dan kebutuhan untuk kekuasaan.

1). Kebutuhan untuk Berprestasi (*Need for Achievement*), merupakan dorongan untuk menjadi unggul dan berprestasi sehubungan dengan standar yang ditetapkan. Ciri-ciri individu yang mempunyai kebutuhan akan berprestasi tinggi antara lain individu tersebut bersedia menerima resiko yang relatif tinggi, keinginan untuk mendapatkan umpan balik tentang hasil kerjanya, keinginan untuk mendapatkan tanggung jawab dalam pemecahan masalah. Dalam motivasi berprestasi ini, seorang karyawan berusaha mencapai prestasi yang setinggi-tingginya namun pencapaian tujuan tersebut hendaklah realistis tetapi menantang.

2). Kebutuhan untuk Berafiliasi (*Need for Affiliation*), merupakan hasrat untuk berinteraksi dengan orang lain secara akrab dan ramah dan merefleksikan keinginan untuk mempunyai hubungan yang erat, kooperatif dan penuh sikap persahabatan dengan pihak lain. Umumnya individu yang mempunyai kebutuhan akan afiliasi tinggi akan berhasil dalam pekerjaan yang memerlukan interaksi sosial yang tinggi.

3). Kebutuhan untuk Berkuasa (*Need for Power*), adalah kebutuhan yang didasari oleh keinginan seseorang untuk mengatur atau memimpin orang lain. Seorang karyawan memiliki motivasi untuk berpengaruh terhadap lingkungannya, memiliki karakter kuat untuk memimpin dan memiliki ide-ide untuk menang dalam rangka untuk peningkatan status dan prestise pribadi.

2. Teori Motivasi Proses (*Process Theories of Motivation*)

Teori proses ini pada dasarnya berusaha untuk menjawab pertanyaan yaitu bagaimana menguatkan, mengarahkan, memelihara, dan menghentikan perilaku individu, agar setiap individu bekerja dengan giat sesuai keinginan pimpinan. Teori ini juga merupakan proses sebab dan akibat bagaimana seseorang bekerja serta hasil apa yang akan diperolehnya, sehingga hasil yang dicapainya tercermin dalam bagaimana proses kegiatan yang dilakukan seseorang. Teori proses ini terdiri dari dua teori yaitu Teori Harapan (*Expectancy Theory*) dan Teori Keadilan (*Equity Theory*).

a. Teori Harapan (*Expectancy Theory*)

Teori Harapan ini dikemukakan oleh Victor Vroom. Menurut Victor Vroom (2000) bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang untuk bekerja giat dalam mengerjakan tugasnya tergantung dari hubungan timbal balik antara apa yang diinginkan dan dibutuhkan dengan hasil dari pekerjaan tersebut. Teori harapan ini didasarkan atas tiga hal, yaitu harapan, nilai dan pertautan.

1). Harapan (*Expectancy*), adalah suatu kesempatan yang diberikan akan terjadi karena perilaku. Suatu ekspektansi mewakili keyakinan seseorang, bahwa tingkat upaya tertentu akan diikuti oleh tingkat kinerja tertentu.

(Upaya Ekspektansi Kinerja).

Sebelum melakukan sesuatu pekerjaan, kita akan mempertimbangkan tiga hal, yaitu :

a). Harapan Kinerja, yaitu penilaian kita tentang probabilitas bahwa upaya kita akan memperoleh hasil kerja yang diharapkan.

b). Harapan Manfaat Kinerja, yaitu penilaian kita tentang probabilitas bahwa hasil kerja kita akan memberikan manfaat tertentu.

c). Nilai, yaitu penilaian kita tentang nilai dari hasil atau imbalan yang kita peroleh.

2). Pertautan (*Instrumentality*), adalah persepsi dari individu bahwa hasil tertentu tergantung pada pelaksanaan sebuah tingkat kinerja khusus. (Kinerja Hasil). Kinerja bersifat instrumental jika individu tersebut menyebabkan timbulnya sesuatu hal. Contohnya, kegiatan belajar bersifat instrumental untuk lulus ujian.

3). Nilai (*Valence*), adalah akibat dari perilaku tertentu mempunyai nilai atau martabat tertentu (daya/nilai motivasi) bagi setiap individu yang bersangkutan, dengan kata lain valensi berhubungan nilai positif atau negatif yang diberikan orang-orang kepada hasil. Sebagai contoh, secara mayoritas karyawan memiliki valensi positif untuk menerima uang tambahan atau penghargaan, dan sebaliknya stres pekerjaan ataupun di- PHK akan menunjukkan valensi negatif bagi kebanyakan individu. Victor Vroom (2000) berpendapat bahwa motivasi (M), ekspektansi (E), Instrumentalitas (I), dan Valensi berhubungan satu sama lain melalui persamaan yaitu M = E *x* I *x* V. Persamaan tersebut merupakan hubungan implikatif yang artinya daya tarik motivasional jalur pekerjaan tertentu sangat berkurang jika salah satu diantara espektansi, instrumentalitas atau valensi mendekati nilai nol.

b. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori keadilan dikemukakan oleh Festinger pada tahun 1967. Menurut Festinger dalam Winardi (2007) bahwa teori ini merupakan model tentang motivasi yang menerangkan bagaimana orang-orang berupaya mendapatkan kelayakan (*fairness*) dan keadilan (*justice*) dalam pertukaran-pertukaran sosial atau hubungan-hubungan memberi dengan menerima. Teori keadilan didasarkan atas teori disonansi kognitif dimana orang-orang termotivasi guna mempertahankan konsistensi antara keyakinan-keyakinan kognitif mereka dan perilaku mereka. Ketidakkonsistenan yang dipersepsi akan menciptakan disonansi kognitif atau perasaan tidak nyaman psikologikal yang akan menyebabkan timbulnya tindakan korektif. Sebagai contoh seorang perokok mengalami suatu peristiwa dimana seorang anggota keluarga yang perokok berat meninggal dunia, maka tindakan korektifnya adalah memotivasi diri untuk menghentikan kebiasaan merokok.

1. Teori Pengukuhan (*Reinforcement Theory*)

Teori Pengukuhan ini dikemukakan oleh Skinner. Skinner dalam Sopiah (2008) menyatakan bahwa perilaku manusia dapat dijelaskan oleh konsekuensi-konsekuensi yang timbul dari perilaku tersebut, sebagai contoh adalah promosi tergantung dari prestasi yang selalu dipertahankan. Jenis-jenis teori pengukuhan yaitu pengukuhan positif, pengukuhan negatif, peniadaan dan hukuman.

a. Pengukuhan Positif, yaitu suatu teknik untuk meningkatkan atau memperkuat perilaku yang diharapkan yang dilakukan dengan memberikan konsekuensi yang menyenangkan atau positif untuk mendorong perilaku tersebut.

b. Pengukuhan negatif, yaitu suatu teknik untuk meningkatkan atau memperkuat perilaku yang diharapkan, yang dilakukan dengan memberi rangsangan atau stimuli yang “menyakitkan” atau tidak menyenangkan, sehingga seseorang akan menunjukkan perilaku tertentu untuk menghentikan rangsangan tersebut.

c. Peniadaan, yaitu suatu teknik yang dilakukan dengan menahan atau menghentikan konsekuensi positif yang sebelumnya diberikan, yang terkait dengan perilaku tertentu dengan tujuan untuk mengurangi atau memperlemah atau menghilangkan perilaku tersebut.

d. Hukuman, yaitu suatu teknik yang dilakukan dengan memberikan konsekuensi negatif untuk mengurangi atau memperlemah atau menghilangkan perilaku tertentu. Hal ini menjadi motivasi kerja karyawan karena adanya imbalan (*reward*) dan hukuman (*punishment*). Seorang karyawan setelah bekerja mendapat imbalan akan lebih giat bekerja dibandingkan dengan seorang karyawan yang setelah bekerja mendapat hukuman.

* + - 1. **Dimensi Motivasi**

Robbins (2003) menyatakan bahwa motivasi adalah kesediaan melakukan usaha-usaha tingkat tinggi untuk mencapai tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan usaha guna memuaskan kebutuhan individu tertentu. Sedangkan menurut Veithzal (2004), motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Kerlinger, N. Fred dan Elazar J. Pedhazur dalam Cut Zurnali (2004) menyatakan bahwa variabel motivasi terdiri dari: (1) Motif atas kebutuhan dari pekerjaan (Motive); (2) Pengharapan atas lingkungan kerja (Expectation); (3) Kebutuhan atas imbalan (Insentive). Dimensi dan indikator dari variabel motivasi sebagai berikut :

1. Motif (*Motive*) merupakan suatu dorongan yang datang dari dalam diri seseorang atau faktor-faktor yang menyebabkan individu untuk melakukan perbuatan dan tingkah laku tertentu atau bersikap tertentu. Indikator dari dimensi motif yaitu pegawai mendapatkan kesempatan untuk maju dan promosi, pengakuan sebagai individu, pegawai merasa aman dalam bekerja, tempat kerja yang baik, penerimaan oleh kelompok, pegawai mempunyai rasa tanggung jawab terhadap tugas, mempunyai kemauan untuk bekerja keras dan sungguh-sungguh.

2. Harapan (*Expectation*) merupakan suatu kekuatan dari kecenderungan untuk bekerja secara benar tergantung pada kekuatan dari pengharapan bahwa kerja akan diikuti dengan pemberian jaminan, fasilitas dan lingkungan atau outcome yang menarik. Indikator dari dimensi harapanyaitu pegawai melaksanakan kegiatan dengan kondisi kerja yang baik, pegawai mempunyai perasaan ikut terlibat dalam pencapaian tujuan perusahaan, proses pendisiplinan yang bijaksana, perhatian pimpinan terhadap pegawai, pemahaman simpatik atas persoalan-persoalan pribadi.

1. Insentif (*Insentive*) merupakan suatu perangsang atau daya tarik yang sengaja diberikan kepada karyawan/pegawai dengan tujuan agar karyawan/pegawai ikut membangun, memelihara dan mempertebal serta mengarahkan sikap atau tingkah laku mereka kepada satu tujuan yang akan dicapai perusahaan. Indikator dari dimensi insentifyaitu pegawai mendapatkan gaji dan upah yang adil dan layak, pegawai mendapatkan pengakuan atas prestasi yang dilakukan, mendapatkan tunjangan, mendapatkan promosi, pemberian penghargaan atas pelaksanaan tugas dengan baik.

Mc. Gregor dalam Asnawi (2002) mengemukakan tentang dimensi dan indikator dari motivasi, adalah sebagai berikut :

1. Dimensi motif dengan indikatornya adalah upah yang layak, kesempatan untuk maju dan promosi, pengakuan sebagai personal, aman dalam bekerja, tempat kerja baik dan pengakuan terhadap prestasi.
2. Dimensi harapan dengan indikatornya adalah kondisi kerja yang baik, perasaan ikut terlibat, penghargaan penuh atas penyelesaian pekerjaan, loyalitas terhadap pegawai dan pemahaman yang simpatik atas persoalan persoalan pribadi.
3. Dimensi insentif dengan indikatornya adalah intrinsik yaitu penyelesaian, pencapaian prestasi, ekstrinsik berupa finansial, gaji dan upah, tunjangan.
4. Dimensi senang dengan indikatotnya adalah gairah bekerja, cekatan, bangga, tepat.
5. Dimensi inisiatif dengan indikatornya adalah pemberian saran, kemeuan kerja keras, bekerja dengan sungguh-sungguh.
6. Dimensi kerja sama dengan indikatornya adalah paham bidang tugasnya, toleransi, mampu bekerja sama.
7. Dimensi tanggung jawab dengan indikatornya adalah tanggung jawab terhadap tugas, mendahulukan kepentingan tugas, berani

mengambil resiko dan tidak menyalahkan wewenang.

1. Dimensi disiplin dengan indikatornya adalah bekerja sesuai prosedur, tepat waktu, paham terhadap masalah.
2. Dimensi prestasi dengan indikatornya adalah menguasai dibidangnya dan mempunyai ketrampilan dibidangnya, bersungguh-sungguh dan melaksanakan tugas secara maksimal.

Menurut Herzberg dalam Marwansyah (2000) bahwa motivasi seseorang pegawai sangat dipengaruhi oleh dua dimensi, yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Dimensi dan indikator menurut Herzberg adalah sebagai berikut :

1. Dimensi Motivasi intrinsik, yaitu dorongan dari faktor-faktor yang berhubungan dengan isi pekerjaan, dengan indikatornya adalah persepsi seseorang mengenai diri sendiri, harga diri, harapan diri, kebutuhan danprestasi yang dihasilkan.
2. Dimensi motivasi ekstrinsik, yaitu dorongan dari faktor-faktor lingkungan tempat pegawai yang bersangkutan melaksanakan pekerjaannya, dengan indikatornya adalah jenis dan sifat pekerjaan, kelompok kerja dimana seseorang bergabung, organisasi tempat bekerja, situasi lingkungan pada umumnya dan sistem imbalan yang berlaku dan cara pencapaiannya.

Menurut Mc. Clealland dalam Robbins (2009), bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial, bagaimana energi ini dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan motivasi seseorang,situasi dan peluang yang tersedia atau dengan kata lain seseorang mempunyai keinginan untuk melakukan suatu usaha atau kerja berprestasi lebih baik dari prestasi atau karya orang lain. Adapun dimensi dan indikator yang mendorong tingkah laku karyawan, yaitu :

* + - 1. Kebutuhan Untuk Berprestasi (*Need For Achievement*)

Adalah kebutuhan untuk mencapai sukses (keberhasilan) dalam hidupnya, termasuk dalam pekerjaannya. Dalam kehidupan organisasional, kebutuhan untuk mencapai sukses ini, tercermin adanya dorongan untuk meraih prestasi sesuai standar yang telah ditetapkan. Indikator dari kebutuhan berprestasi yang tinggi adalah sebagai berikut :

* + - * 1. Berusaha mencapai prestasi tinggi dalam bekerja
        2. Berusahaa unggul terhadap karyawan lain
        3. Berusaha melakukan pekerjaan lebih baik dari sebelumnya
        4. Berkemauan keras meningkatkan ketrampilan

e. Keinginan mendapat umpan balik (*feed back*) tentang hasil kerja.

f. Bersedia menerima resiko tugas.

g. Bertanggung jawab terhadap tugas yang diemban.

* + - 1. Kebutuhan Untuk Berafiliasi (*Need for Affiliation*)

Adalah kebutuhan akan situasi persahabatan dan kehangatan dalam interaksi dengan orang lain dalam organisasi, baik orang itu merupakan teman sekerja, bawahan maupun atasannya. Kebutuhan akan affliliasi biasanya diusahakan agar terpenuhi melalui kerjasama dengan orang lain. Indikator dari dimensi kebutuhan untuk bersahabat yang tinggi adalah sebagai berikut :

* 1. Lebih memperhatikan segi hubungan pribadi yang sifatnya kedinasan.
  2. Berkeinginan untuk mempunyai hubungan lebih erat, kooperatif dan penuh persahabatan.

c. Menyelesaikan tugas kompleks bekerjasama dengan rekan.

d. Mempunyai sifat terbuka menerima saran dan kritik.

e. Lebih suka bekerjasama dalam melaksanakan tugas.

f. Mempunyai sikap ramah dalam bekerja.

g. Bersikap komunikatif kepada karyawan lain.

h. Berkeinginan tidak terjadi konflik dalam bekerja

* + - 1. Kebutuhan Untuk Kekuasaan (*Need for Power*)

Adalah kebutuhan yang didasari oleh keinginan seseorang untuk mengatur atau memimpin orang lain. Seorang karyawan memiliki motivasi untuk berpengaruh terhadap lingkungannya, memiliki karakter kuat untuk memimpin dan memiliki ide-ide untuk menang dalam rangka untuk peningkatan status dan prestise pribadi. Indikator dari dimensi kebutuhan untuk berkuasa yang tinggi adalah sebagai berikut :

a. Memiliki ide-ide yang baik untuk memimpin.

b. Aktif dalam menentukan arah pekerjaan.

c. Berkeinginan untuk mengendalikan dan mengarahkan karyawan lain.

d. Memiliki karakter kuat untuk memimpin.

e. Melakukan aktualisasi agar lebih penting dibandingkan karyawan lain.

f. Berusaha mempengaruhi karyawan lain untuk mengikuti pekerjaanya

Menurut Robbins (2003) bahwa motivasi adalah kesediaan untuk melakukan usaha-usaha tingkat tinggi guna mencapai tujuan organisasi. Dimensi dan indikator motivasi menurut Robbins adalah sebagai berikut :

1. Dimensi tanggung jawab dengan indikatornya adalah bertanggung jawab dalam melaksanaka tugas, melaksanakan tugas dengan target dan tujuan yang jelas, dan menyatu dengan tugas atau integritas.
2. Dimensi prestasi kerja dengan indikatornya adalah dorongan untuk sukses, mengutamakan prestasi, umpan balik atas hasil pekerjaan dan selalu berusaha untuk mengungguli orang lain.
3. Dimensi pengembangan diri dengan indikatornya adalah berusaha

dengan meningkatkan ketrampilan dan memiliki perasaan senang

dalam bekerja.

1. Dimensi kemandirian dengan indikatornya adalah tidak tergantung pada orang lain, tidak ada konflik kepentingan dan suka pada tantangan.
2. Dimensi harapan dengan indikatornya adalah memenuhi kebutuhan hidup dan memenuhi kebutuhan kerjanya.
3. Dimensi penghargaan dengan indikatornya adalah memperoleh pujian, memperoleh penghormatan dan harga diri serta memperoleh pengakuan dan perhatian.
4. Dimensi promosi dengan indikatornya adalah keinginan untuk memperoleh jabatan dan keinginan memperoleh otonomi dan prestasi.
5. Dimensi gaji atau honorarium dengan indikatornya adalah keinginan untuk memperoleh kenaikan gaji secara periodik dan keinginan memperoleh insentif secara insidentil.

Berdasarkan penjelasan tentang dimensi dan indikator dari motivasi seperti diatas, maka penulis berkesimpulan bahwa dimensi dari variabel motivasi yang paling sesuai bagi perusahaan BUMNIP adalah dimensi motivasi yang dikemukakan oleh Mc. Clealland yang dikutip dari Robbins (2009).

**2.1.6**. **Kepuasan Kerja**

**2.1.6.1. Pengertian Kepuasan Kerja**

Robbins (2009) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Selain itu Robbins (2009) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap yang umum sebagai hasil dari berbagai sifat khusus individu terhadap faktor kerja, karakteristik individu dan hubungan sosial individu diluar pekerjaan itu sendiri. Sementara menurut Berry (1998), kepuasan kerja adalah sikap kerja yang meliputi elemen kognitif, afektif, dan perilaku, yang diperkirakan memberi pengaruh pada sejumlah perilaku kerja. Locke dalam Berry (1998) mengatakan bahwa kepuasan kerja sebagai reaksi individual terhadap pengalaman kerja dan diartikan sebagai komponen kognitif dari pengalaman kerjanya.

Wexley & Yulk (2002) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal sama juga dikatakan Davis dan Newstrom (2002) mengemukakan bahwa kepuasan kerja berarti perasaan mendukung atau tidak mendukung yang dialami karyawan dalam bekerja. Selain itu Wether dalam Davis dan Newstrom (2002) mendefenisikan kepuasan kerja sebagai perasaan karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya, yaitu perasaan senang atau tidak senang dalam memandang dan menjalankan pekerjaannya. Sejalan dengan hal tersebut Handoko (2008) mengatakan kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

Lock dalam Luthans (2005) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu ungkapan emosional yang bersifat positif atau menyenangkan sebagai hasil dari penilaian terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman kerja. Sedangkan definisi kepuasan kerja menurut Porter dalam Luthans (2005) adalah perbedaan antara seberapa banyak sesuatu yang seharusnya diterima dengan seberapa banyak sesuatu yang sebenarnya dia terima. Mathis and Jackson (2000) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan pernyataan emosional yang positif yang merupakan hasil evaluasi dari pengalaman kerja.

Kepuasan kerja merupakan masalah yang penting karena mempunyai manfaat yang cukup besar. Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang ada pada dirinya. Kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan karyawan tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Kepuasan kerja memiliki banyak dimensi yang dapat mewakili sikap secara menyeluruh atau mengacu pada bagian pekerjaan seseorang. Sejalan dengan hal itu, Veithzal Rivai (2004) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.

Leake dalam Luthans (2005) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosi senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman seseorang. Kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Pengertian kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Blum (1999) yaitu keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana seseorang memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, disiplin, prestasi kerja yang dinikmati dalam pekerjaan atau diluar pekerjaan maupun kombinasi dari keduanya.

Davis dan Newstrom (2002) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan puas atau tidak puas dan perasaan emosi dari sikap afektif perasaan karyawan baik senang atau tidak senang dalam bekerja, sedangkan aspek penting dalam kepuasan adalah upah, pengawas, tugas dan kondisi kerja. Sedangkan Mangkunegara (2001) mengemukakan bahwa : “Kepuasan kerja adalah perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karier, hubungan dengan pegawai lainnya, mutu pengawasan, perasaan yang berhubungan dengan dirinya, antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan dan pendidikan.

Kepuasan kerja merupakan variabel yang sangat menarik untuk diteliti karena dengan tercapainya kepuasan kerja maka diharapkan akan tercipta suatu kondisi yang saling menguntungkan bagi perusahaan maupun bagi karyawan. Berdasarkan uraian dan penjelasan dari para peneliti seperti tersebut diatas maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu kondisi psikologis dan emosional seorang pegawai mengenai suka atau tidak suka terhadap pekerjaannya yang dipengaruhi oleh persepsi dan harapan pegawai tersebut terhadap pekerjaannya sehingga akan mempengaruhi perilaku kerjanya.

**2.1.6.2.Teori-Teori Kepuasan Kerja**

Menurut Wexley dan Yukl dalam Veitzhal (2004) bahwa teori-teori kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh tiga macam, yaitu teori :

1. Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy Theory*)

Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Apabila kepuasan yang diperoleh karyawan melebihi dari yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi. Hal ini menimbulkan *discrepancy* positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung dari selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai. Selanjutnya Locke dalam Gibson (2003) mengemukakan bahwa seorang karyawan akan merasa puas bila kondisi yang aktual atau sesungguhnya sesuai dengan harapan atau yang diinginkannya. Semakin sesuai antara harapan seseorang dengan kenyataan yang dihadapinya, maka orang tersebut akan semakin puas.

2. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Gibson (2003) mengatakan bahwa karyawan akan merasa puas atau tidak puas tergantung pada ada atau tidaknya keadilan (*equity*) dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja. Komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadilan dan ketidakadilan. Input adalah faktor bernilai dari karyawan yang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman, kecakapan, jumlah tugas dan peralatan atau perlengkapan yang dipergunakan untuk melaksanakan pekerjaannya. Hasilnya adalah sesuatu yang dianggap bernilai oleh seorang karyawan yang diperoleh dari pekerjaannya, gaji atau upah, keuntungan sampingan, simbol, status, penghargaan dan kesempatan untuk berhasil atau aktualisasi diri. Setiap karyawan akan membandingkan rasio input hasil dirinya dengan rasio input hasil orang lain.Jika perbandingan tersebut dianggap cukup adil, maka karyawan akan merasa puas. Jika perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan dapat menimbulkan kepuasan, tetapi dapat juga tidak. Namun jika perbandingan itu tidak seimbang maka akan timbul ketidakpuasan.

3. Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*)

Prinsip dari teori ini ialah bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan dua hal yang berbeda (Herzberg, dalam Robbins 2000). Kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu bukan suatu variabel yang kontinu. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok *satisfies* atau motivator dan *dissatisfies*.

a. *Satisfies* adalah situasi atau faktor-faktor yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan memperoleh penghargaan dan promosi. Dengan terpenuhinya faktor-faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan, namun dengan tidak terpenuhinya faktor-faktor ini tidak selalu mangakibatkan ketidakpuasan.

b. *Dissatisfies* (*Hygiene Factors)* adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari upah atau gaji, pengawasan hubungan antar pribadi, kondisi kerja dan status. Faktor ini diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar karyawan. Jika tidak terpenuhi faktor-faktor ini, karyawan tidak akan puas. Namun, jika besarnya faktor-

faktor ini memadahi untuk memenuhi kebutuhan tersebut,

karyawan tidak akan kecewa meskipun belum terpuaskan.

Salah satu model teori yang berkaitan dengan kepuasan kerja yaitu teori yang dikemukakan oleh Edward Lowler yaitu teori kesetaraan (*Equity Model Theory*). Menurut Lowler dalam Sopiah (2008), intinya teori kesetaraan menjelaskan kepuasan dan ketidakpuasan dengan pembayaran. Perbedaan antara jumlah yang diterima dengan jumlah yang dipersepsikan oleh karyawan lain merupakan penyebab utama terjadinya ketidakpuasan. Pada dasarnya menurut teori ini ada tiga tingkatan pembayaran, yaitu:

1. Memenuhi kebutuhan dasar karyawan.

2. Memenuhi harapan karyawan sedemikian rupa, sehingga mungkin tidak mau pidah kerja ketempat lain.

3. Memenuhi keinginan karyawan dengan mendapat lebih dari apa yang diharapkan.

Sementara itu, sesuai dengan teori keinginan relatif atau *Relative Deprivasion Theory* (Veithzal Rifai, 2004) terdapat enam keputusan penting menyangkut kepuasan dengan pembayaran, yaitu :

1. Perbedaan antara apa yang diharapkan dengan kenyataan.

2. Perbedaan antara pengeluaran dengan penerimaan.

3. Ekspektasi untuk menerima pembayaran lebih.

4. Ekspektasi yang rendah terhadap masa depan.

5. Perasaan untuk memperoleh lebih dari yang diinginkan.

6. Perasaan secara personal tidak bertanggung jawab terhadap hasil yang buruk.

Sedangkan teori kepuasan kerja menurut Locke dan Landy dalamMunandar (2008) dalam bukunya yang berjudul “Psikologi Industri dan Organisasi”, menjelaskan bahwa ada dua jenis teori kepuasan kerja,yaitu : Teori Pertentangan dan Teori Proses – Bertentangan.

1. Teori Pertentangan (*Discrepancy Theory*)

Teori pertentangan ini menyatakan bahwa kepuasan atau ketidakpuasan pertimbangan dua nilai yaitu pertentangan yang dipersepsikan antara apa yang diinginkan seorang individu dengan apa yang dia terima, dan pentingnya apa yang diinginkan bagi individu. Rumusan kepuasan kerja secara keseluruhan bagi seorang terhadap beberapa aspek dari pekerjaan adalah jumlah dari kepuasan kerja dari setiap aspek pekerjaan dikalikan dengan derajat pentingnya aspek pekerjaan individu. Seorang individu akan merasa puas atau tidak puas merupakan sesuatu yang sifatnya pribadi, tergantung bagaimana individu tersebut mempersepsikan adanya kesesuaian atau pertentangan anata keinginan-keinginannya dengan hasil keluarannya.

2. Teori Proses-Pertentangan (*Opponent-Process Theory*)

Teori proses pertentangan ini menekankan bahwa individu tersebut ingin mempertahankan suatu keseimbangan emosional (*emotional equilibrium*). Kepuasan atau ketidakpuasan kerja akan memacu mekanisme fisiologikal dalam sistem pusat syaraf yang mengaktifkan emosi yang bertentangan atau berlawanan. Jika seseorang mendapatkan ganjaran dari pekerjaannya, maka individu tersebut akan merasa senang dan sekaligus ada perasaan tidak senang yang sifatnya lebih lemah. Setelah beberapa saat perasaan senang tersebut dapat menurun sedemikian rupa sehingga individu tersebut akan merasa agak sedih sebelum kembali kepada keadaan normal. Hal ini terjadi dikarenakan emosi yang berlawanan berlangsung lebih lama, sehingga dibutuhkan pengukuran kepuasan kerja secara periodik dengan interval waktu yang disesuaikan.

**2.1.6.3. Dimensi Kepuasan Kerja**

Faktor maupun dimensi yang mempengaruhi kepuasan kerja sangat banyak, namun secara umum Greenberg dan Robert A. Baron (2003) membaginya ke dalam dua kelompok besar, yaitu faktor-faktor yang berkaitan dengan individu dan faktor-faktor yang berhubungan dengan organisasi. Adapun faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut :

1. Faktor-faktor yang berkaitan dengan individu

Faktor-faktor yang berkaitan dengan individu adalah faktor-faktor yang berasal dari dalam diri individu, yang membedakan antara satu individu dengan individu yang lain, yang menentukan tingkat kepuasan kerja yang dirasakan. Faktor-faktor dari diri individu yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja adalah:

1. Kepribadian

Yang termasuk kepribadian di sini adalah cara individu berfikir, bertingkah laku, dan memiliki perasaan. Kepribadian merupakan determinan pertama bagaimana perasaan dan pikiran individu terhadap pekerjaannya dan kepuasan kerja yang dirasakan individu. Kepribadian individu mempengaruhi positif atau negatifnya pikiran individu terhadap pekerjaannya. Dari beberapa penelitian terdahulu ditemukan adanya hubungan yang signifikan antara kepribadian dengan tingkat kepuasan kerja individu. Di samping itu kepribadian merupakan aspek yang paling sulit untuk diubah oleh organisasi dan manajer dalam waktu yang singkat.

b. Nilai-nilai yang dimiliki individu

Nilai memiliki pengaruh pada kepuasan kerja karena nilai dapat merefleksikan keyakinan dari pekerja, mengenai keluaran dari pekerjaan dan bagaimana seseorang bertingkah laku dalam pekerjaannya. Contohnya adalah individu yang memiliki nilai yang tinggi pada sifat dari pekerjaan cenderung untuk memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi pula dibandingkan dengan individu yang tidak memiliki nilai tersebut.

c. Pengaruh sosial dan kebudayaan

Sikap dan tingkah laku individu sangat dipengaruhi oleh lingkungan disekitarnya, termasuk pengaruh dari orang lain dan kelompok tertentu. Individu yang berasal dari keluarga yang memiliki tingkat kesejahteraan hidup yang tinggi cenderung untuk merasa tidak puas terhadap pekerjaan yang memiliki penghasilan atau gaji yang rendah dan tidak sesuai dengan standar kehidupannya. Kebudayaan yang ada di lingkungan dimana individu tinggal juga mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh individu. Individu yang tinggal di lingkungan yang menekankan pada kekayaan akan merasa puas dengan pekerjaan yang memberikan upah/gaji yang tinggi. Sedangkan individu yang tinggal di lingkungan yang menekankan pada pentingnya membantu orang lain akan merasa tidak puas pada pekerjaan yang menekankan pada kompetisi dan prestasi.

d. Minat dan penggunaan keterampilan

Minat sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja, artinya bila individu bekerja pada bidang kerja yang sesuai dengan minatnya maka individu tersebut akan merasa puas bila dibandingkan dengan individu yang bekerja pada bidang kerja yang tidak sesuai dengan minatnya. Kepuasan kerja individu berhubungan erat dengan kesesuaian antara pekerjaan, minat pekerja, dan jurusan yang dipilih saat kuliah. Semakin sesuai ketiganya maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan kerjanya.

Selain itu pekerja juga akan merasa lebih puas jika mempunyai

kesempatan untuk dapat menggunakan keterampilannya dalam bekerja.

1. Usia dan pengalaman kerja

Hubungan antara kepuasan kerja, pengalaman kerja dan usia

biasanya merupakan hubungan yang paralel. Biasanya, pada awal bekerja para pekerja cenderung merasa puas dengan pekerjaannya. Hal ini disebabkan karena para pekerja baru tersebut merasa adanya tantangan dalam bekerja dan mereka mempelajari keterampilan-keterampilan baru. Namun, setelah beberapa tahun bekerja biasanya para pekerja akan mengalami penurunan tingkat kepuasan kerja. Hal ini disebabkan karena mereka mengalami stagnansi, merasa dirinya tidak maju dan berkembang. Namun setelah enam atau tujuh tahun bekerja biasanya tingkat kepuasan kerja akan kembali meningkat. Hal tersebut terjadi karena individu merasa sudah memiliki banyak pengalaman dan pengetahuan tentang pekerjaannya dan sudah mampu untuk menyesuaikan diri dengan pekerjaannya dan lingkungan kerjanya. Usia memiliki hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja. Pekerja yang lebih tua umumnya merasa lebih puas dibandingkan dengan para pekerja yang lebih muda usianya. Seorang pekerja yang mencapai usia 30 tahun mempunyai tingkat kepuasan kerja yang meningkat. Hal tersebut terjadi karena biasanya pekerja pada usia tersebut sudah merasa puas dengan kondisi keluarganya dan keuangan yang dimilikinya.

f. Jenis kelamin

Penelitian-penelitian sebelumnya menemukan hubungan antara kepuasan kerja dengan jenis kelamin, walaupun terdapat perbedaan hasil. Ada yang menemukan bahwa wanita merasa lebih puas dibandingkan pria, dan ada juga yang sebaliknya. Terdapat indikasi bahwa wanita cenderung memusatkan perhatian pada aspek-aspek yang berbeda dengan pria. Selain itu terdapat perbedaan pria dan wanita, sehingga antara pria dan wanita terdapat perbedaan arti pentingnya perbedaan. Biasanya pria mempunyai nilai pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk mengarahkan diri dan memperoleh imbalan secara sosial. Bukti lain menunjukkan bahwa wanita memperoleh sedikit uang dan kesempatan untuk dipromosikan dibandingkan pria. Sehingga hal ini membuat wanita puas dengan pekerjaannya.

g. Tingkat Inteligensi

Inteligensi seseorang bukan merupakan faktor utama dan menentukan kepuasan kerja, namun berhubungan erat dan menjadi faktor yang penting dalam unjuk kerja. Dalam pekerjaan, terdapat asosiasi antara tingkat inteligensi (IQ) dengan efisiensi unjuk kerja dan kepuasan kerja. Individu dengan IQ yang tinggi, di atas 120 skala Weschler, akan mudah mengalami kebosanan atau frustasi dan juga ketidakpuasan kerja. Salah satu faktor yang berhubungan dengan inteligensi adalah tingkat pendidikan. Adanya tingkat kepuasan kerja yang rendah pada pekerja muda yang berpendidikan biasanya disebabkan karena mereka memiliki kemampuan yang lebih dari pada yang diharapkan pekerjaannya sehingga merasa bosan dan tidak tertantang. Pekerja yang berpendidikan juga mempunyai tingkat kepuasan kerja yang tinggi dibandingkan dengan pekerja yang mempunyai tingkat pendidikan lebih rendah. Hal ini dikarenakan pekerja dengan tingkat pendidikan tinggi mengerjakan pekerjaan yang penting dan terlibat di dalamnya.

1. Status dan senioritas

Pada umumnya semakin tinggi posisi seseorang pada tingkat dalam organisasi, maka semakin orang tersebut mengalami kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan orang dengan status lebih tinggi biasanya lebih menikmati pekerjaanya dan imbalan yang didapatnya dibandingkan dengan pekerja yang memiliki tingkatan yang lebih rendah.

1. Faktor-faktor yang berhubungan dengan organisasi.

Yang dimaksud dengan faktor-faktor yang berhubungan dengan

organisasi adalah faktor dari dalam organisasi dan dari lingkungan organisasi yang mempengaruhi kepuasan kerja individu. Faktor-faktor tersebut adalah:

a. Situasi dan kondisi pekerjaan

Yang dimaksud dengan situasi pekerjaan di sini adalah tugas dari pekerjaan, interaksi dengan orang-orang tertentu, lingkungan pekerjaan,dan cara organisasi memperlakukan pekerjanya, serta imbalan atau gaji yang didapat. Setiap aspek dari pekerjaan merupakan bagian dari situasi kerja dan dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Dari hasil penelitian ditemukan bahwa para pekerja yang bekerja dengan lingkungan kerja yang tidak teratur, gelap, bising, memiliki temperatur yang ekstrim, kualitas air yang rendah, akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang rendah.

b. Sistem imbalan

Sistem ini mengacu pada bagaimana pembayaran, keuntungan, dan promosi didistribusikan. Kepuasan dapat timbul dengan penggunaan sistem imbalan yang dipercaya adil, dengan adanya rasa hormat terhadap apa yang diberikan oleh organisasi dan mekanisme yang digunakan untuk menentukan pembayaran. Ketidakpuasan kerja dapat muncul karena gaji yang diterima terlalu kecil dibandingkan dengan gaji yang dipersepsikan akan diterima.

c. Penyelia dan komunikasi

Penelitian terdahulu menemukan hasil bahwa pekerja yang percaya bahwa penyelia mereka adalah orang yang kompeten, mengetahui minat mereka, perhatian, tidak mementingkan diri sendiri, memperlakukan mereka dengan baik dan menghargai mereka, cenderung akan mempunyai tingkat kepuasan kerja yang tinggi pula. Kualitas penyelia juga mempengaruhi kepuasan kerja. Kualitas tersebut adalah gaya pengawasan, teknik pengawasan, kemampuan hubungan interpersonal, dan kemampuan administrasi. Komunikasi merupakan aspek lain dari penyelia yang memiliki kualitas yang baik. Pekerja akan merasa lebih puas dengan pekerjaannya jika mereka memiliki kesempatan untuk berkomunikasi dengan penyelianya.

d. Pekerjaan

Pekerja akan merasa lebih puas bila dipekerjakan pada jenis pekerjaan yang menarik, memberikan kesempatan belajar, dan pemberian tanggung jawab. Selain itu para pekerja akan merasa lebih puas dengan pekerjaan yang bervariasi, tidak lambat yang dapat membuat mereka menjadi bosan dan tidak tertantang. Faktor-faktor ini terdapat pada individu yang melihat pekerjaan sebagai karir, berlawanan dengan pekerja yang melihat pekerjaannya untuk waktu singkat dan temporer.

e. Keamanan

Faktor keamanan berhubungan dengan kestabilan dari pekerjaan dan perasaan yang dimiliki individu berkaitan dengan kesempatan untuk bekerja di bawah kondisi organisasi yang stabil. Keamanan menimbulkan kepuasan kerja karena dengan adanya rasa aman individu dapat menggunakan kemampuannya dan memperoleh kesempatan untuk tetap bertahan pada pekerjaannya.

f. Kebijaksanaan perusahaan

Kebijaksanaan perusahaan sangat mempengaruhi kepuasan kerja karyawannya karena perusahaan memiliki prosedur dan peraturan yang memungkinkan individu untuk memperoleh imbalan. Selain itu individu yang mempunyai konflik peran atau peran yang ambigu dalam pekerjaannya karena keijaksanaan perusahaan cenderung untuk merasa tidak puas.

g. Aspek sosial dari pekerjaan

Aspek sosial dari pekerjaan terbukti memberikan kontribusi terhadap kepuasan dan ketidakpuasan kerja. Aspek ini adalah kebutuhan-kebutuhan untuk kebersamaan dan penerimaan sosial. Karyawan yang bekerja dalam kelompok kerja yang kohesif dan merasa apa yang mereka kerjakan memberikan kontribusi terhadap organisasi akan merasa puas. Tapi bila karyawan merasa tidak cocok dengan kelompok kerjanya dan tidak dapat saling bekerja sama maka karyawan tersebut merasa tidak puas. Rekan kerja juga memberikan kontribusi terhadap perasaan puas atau tidak puas. Rekan kerja yang memberikan perasaan puas adalah rekan kerja yang ramah dan bersahabat, kompeten, memberikan dukungan, serta bersedia untuk membantu dan bekerja sama.

1. Kesempatan untuk pertumbuhan dan promosi

Kesempatan untuk pertumbuhan dan promosi berbeda-beda dalam setiap tingkatan ekonomi dan tingkat sosial. Seorang profesional dan eksekutif pada perusahaan melihat faktor ini sebagai faktor yang sangat penting. Demikian pula bagi karyawan pada posisi manajemen tingkat menengah faktor ini cukup mendapat perhatian. Kesempatan untuk dipromosikan ini berhubungan dengan terdapatnya kesempatan untuk maju dan yang menjadi dasar dari promosi tersebut.

Menurut Lawler dalam Robbins (2000), ukuran kepuasan sangat didasarkan atas kenyataan yang dihadapi dan diterima sebagai kompensasi usaha dan tenaga yang diberikan. Kepuasan kerja tergantung kesesuaian atau keseimbangan antara yang diharapkan dengan kenyataan. Faktor– faktor yang menentukan kepuasan kerja yaitu :

1. Pekerjaan yang secara mental menantang

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang akan menciptakan kebosanan, tetapi pekerjaan yang terlalu banyak menantang akan menciptakan frustasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

* 1. Gaji atau upah yang pantas

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil dan sejalan dengan pengharapan mereka. Bila upah dirasakan adil jika didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak, dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu, individu–individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat secara adil, kemungkinan besar karyawan akan mengalami kepuasan dalam pekerjaannya.

3. Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan peduli akan lingkungan yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk mempermudah mengerjakan tugas yang baik. Studi–studi membuktikan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar yang aman, tidak berbahaya dan tidak merepotkan. Di samping itu, kebanyakan karyawan lebih menyukai bekerja dekat dengan rumah, dalam fasilitas yang bersih dan relatif modern, dan dengan alat-alat yang memadai.

4. Rekan sekerja yang mendukung

Bagi kebanyakan karyawan, bekerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu, tidaklah mengejutkan apabila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung akan mengarah ke kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan.

5. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan

Teori “kesesuaian kepribadian–pekerjaan” Holland menyimpulkan bahwa kecocokan yang tinggi antara kepribadian seorang karyawan dan okupasi akan menghasilkan seorang individu yang lebih terpuaskan. Orang–orang dengan tipe kepribadian yang sama dengan pekerjaannya memiliki kemungkinan yang besar untuk berhasil dalam pekerjaannya, sehingga mereka juga akan mendapatkan kepuasan yang tinggi.

Luthans (2005) mengemukakan tentang lima faktor yang menentukan kepuasan kerja atau yang disebut *Job Descriptive Index* , yaitu :

1. Pekerjaan itu sendiri

Tingkat dimana sebuah pekerjaan menyediakan tugas yang menyenangkan, kesempatan belajar dan kesempatan untuk mendapatkan tanggung jawab. Hal-hal tersebut merupakan sumber mayoritas kepuasan kerja. Menurut Locke E.A. dan Garry P.L. (2002) menyatakan bahwa faktor pekerjaan yang menentukan kepuasan kerja adalah keragaman, kesulitan, jumlah pekerjaan, tanggung jawab, otonomi, kendali terhadap metode kerja dan kreativitas.

2. Gaji atau Upah

Kepuasan kerja merupakan fungsi dari jumlah absolute dari gaji yang diterima, tingkat sejauh mana gaji memenuhi harapan-harapan tenaga kerja, dan bagaimana gaji diberikan. Gaji dan upah diakui merupakan faktor yang signifikan mempengaruhi kepuasan kerja.

* 1. Kesempatan atau Promosi

Pegawai mempunyai kesempatan untuk mengembangkan diri danmemperluas pengalaman pekerjaan, sehingga akan membuka kesempatan untuk promosi atau kenaikan jabatan.

* 1. Pengawasan atau Supervisi

Kemampuan *supervisor* untuk menyediakan bantuan teknis dan perilaku dukungan kepada bawahan sangat membantu kepuasan kerjanya.

* 1. Rekan Kerja

Kebutuhan dasar manusia untuk melakukan hubungan sosial akan terpenuhi dengan adanya rekan kerja yang mendukung karyawan. Jika terjadi konflik dengan rekan kerja maka akan berpengaruh terhadap tingkat kepuasan karyawan.

Menurut As’ad (2003), faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah pekerjaan, upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju. Selain itu juga penghargaan, hubungan sosial didalam pekerjaan, ketepatan dalam menyelesaikan konflik antar manusia, perasaan diperlakukan adil baik yang menyangkut pribadi ataupun tugas.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas mengenai dimensi dan faktor kepuasan kerja, maka dapat dirangkum tentang dimensi dan indikator yang mempengaruhi variabel kepuasan kerja dalam penelitian ini, yaitu:

1. Faktor psikologi (*Psichology factor*) merupakan faktor kepuasan kerja yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan. Indikator dari dimensi faktor psikologi yaitu bagaimana minat karyawan terhadap pekerjaan, bagaimana bakat dan ketrampilan dari karyawan, bagaimana sikap karyawan dalam bekerja serta ketentraman dan ketenangan karyawan dalam bekerja.

2. Faktor finansial (*Financial factor*) merupakan faktor kepuasan kerja yang berhubungan dengan jaminan dan kesejahteraan karyawan. Indikator dari dimensi faktor finansial yaitu besarnya gaji, sistem pemberian bonus, jaminan sosial, tunjangan yang diterima selain gaji, Gaji dan tunjangan yang diterima memenuhi kebutuhan hidup, masih dapat menabung dan fasilitas-fasilitas yang diberikan perusahaan.

3. Faktor fisik (*Physical factor*) merupakan faktor kepuasan kerja yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja maupun kondisi fisik dari karyawan. Indikator dari dimensi faktor fisik yaitu peralatan kerja yang dibutuhkan karyawan tersedia lengkap dalam kondisi kondisi baik, sarana dan prasarana kerja dalam kondisi baik, memperhatikan keadaan ruang kerja, pengaturan suhu, penerangan dan pertukaran udara di ruang kerja, memperhatikan kondisi kesehatan karyawan, memperhatikan faktor keamanan dan keselamatan serta ketersediaan fasilitas ibadah.

4. Faktor sosial (*Social factor*) merupakan faktor kepuasan kerja yang berhubungan dengan interaksi sosial karyawan di lingkungan kerja. Indikator dari dimensi faktor sosial yaitu interaksi kerja dengan sesama karyawan di bidang pekerjaan yang sama, adanya interaksi sosial dengan karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya, interaksi dan komunikasi karyawan dengan pimpinan/atasan pada saat melaksanakan kerja maupun diluar pekerjaan, hubungan sosial sesama keluarga karyawan dan pimpinan beserta karyawan melaksanakan rekreasi bersama.

* + 1. **Kinerja Karyawan**

Kinerja berasal dari kata “ *to perform”* yang artinya melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakan sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Sementara itu dalam praktek manajemen sumber daya manusia banyak terminologi yang muncul dengan kata kinerja yaitu evaluasi kinerja (*performance evaluation*), dikenal juga dengan istilah penilaian kinerja (*performance appraisal, performance rating, performance assessment, employe evaluation rating, efficiency rating, service rating*) pada dasarnya merupakan proses yang digunakan perusahaan untuk mengevaluasi kinerja karyawan. Kinerja karyawan dalam organisasi mengarah kepada kemampuan karyawan dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Tugas-tugas tersebut biasanya berdasarkan indikator-indikator keberhasilan yang sudah ditetapkan. Sebagai hasilnya akan diketahui bahwa seorang karyawan akan masuk dalam tingkatan kinerja tertentu. Kinerja merupakan kombinasi antara kemampuan dan usaha untuk menghasilkan apa yang dikerjakan. Supaya menghasilkan kinerja yang baik seseorang harus memiliki kemampuan, kemauan usaha agar serta setiap kegiatan yang dilaksanakan tidak mengalami hambatan yang berat dalam lingkungannya.

* + - 1. **Pengertian Kinerja Karyawan**

Menurut Mahsun (2006), bahwa .kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi yang tertuang dalam perencanaan strategi organisasi. Sedangkan Simanjuntak (2005), menyatakan bahwa .kinerja adalah tingkatan pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu dalam rangka mewujudkan pencapaian hasil untuk mencapai tujuan perusahaan.

Mangkunegara (2001) mendefinisikan kinerja (prestasi kerja) sebagai berikut : “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Bernardin dan Joyce (1998) menyatakan bahwa kinerja pegawai merupakan suatu keluaran yang dihasilkan oleh pegawai yang merupakan hasil dari pekerjaan yang ditugaskan dalam suatu waktu atau periode tertentu. Penekanannya pada hasil yang telah diselesaikan pegawai yang merupakan hasil dari pekerjaan yang ditugaskan dalam suatu waktu atau periode tertentu. Sedangkan Mitchelle dan Larson (2008) menjelaskan bahwa kinerja karyawan menunjukkan pada suatu hasil perilaku yang dinilai oleh beberapa kriteria atau standar kualitas suatu hasil kerja. Persoalan kualitas berkaitan dengan baik buruknya hasil yang dikerjakan oleh karyawan. Jika perilaku karyawan memberikan hasil pekerjaan yang sesuai dengan standar atau kriteria yang ditetapkan oleh organisasi maka kinerja karyawan tergolong baik, begitu pula sebaliknya jika perilaku karyawan memberikan hasil pekerjaan yang kurang atau tidak sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi, maka kinerja karyawan termasuk kurang baik.

Sedermayanti (2009) menyatakan bahwa kinerja merupakan sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya secara keseluruhan, atau merupakan perpaduan dari hasil kerja (apa yang harus dicapai seseorang) dan kompetensi (bagaimana seseorang mencapainya). Sedangkan menurut Simanjuntak (2005) kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu dalam hal ini mencakup kinerja individu, kinerja kelompok, kinerja perusahaan yang dipengaruhi faktor intern dan ekstern. Menurut Furtwengler (2002) kinerja dilihat dari hal kecepatan, kualitas, layanan dan nilai, maksudnya kecepatan dalam proses kerja yang memiliki kualitas yang terandalkan dan layanan yang baik dan memiliki nilai dalam mencapai kinerja yang baik. Selanjutnya Dharma (2005) menyatakan bahwa penilaian kinerja didasarkan pada pemahaman, pengetahuan, keahlian, kepiawaian dan prilaku yang diperlukan untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan baik dan analisis tentang atribut perilaku seseorang sesuai kriteria yang ditentukan untuk masing-masing pekerjaan.

Kemudian menurut Sulistiyani (2009), “Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya”. Menurut John Whitmore dalam Handoko (2008), “Kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang,kinerja adalah suatu perbuatan, suatu prestasi, suatu pameran umum ketrampilan”. Sedangkan menurut Barry Cushway (2002), “Kinerja adalah menilai bagaimana seseorang telah bekerja dibandingkan dengan target yang telah ditentukan”. Veithzal Rivai (2004) mengemukakan kinerja adalah “perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh [karyawan](http://id.wikipedia.org/wiki/Karyawan) sesuai dengan perannya dalam perusahaan”.

Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan

dikonfimasikan kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional. Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2000), “menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan”. Mink dalam Robbins (2000) mengemukakan pendapatnya bahwa individu yang memiliki kinerja tinggi memiliki beberapa karakteristik, yaitu diantaranya: (a) berorientasi pada prestasi, (b) memiliki percaya diri, (c) berpengendalian diri, dan (d) mempunyai kompetensi.

* + - 1. **Teori-Teori Kinerja Karyawan**

Para pakar manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi telah merumuskan beberapa teori yang terkait dengan kinerja pegawai. Teori-teori kinerja yang telah dirumuskan para pakar tersebut, yaitu :

1. Model Motivasi Kinerja (*A Job Performance Model of Motivation)*

Mitchel dalam As’ad (2003) dalam penelitiannya yang berjudul “ *A Job Performance Model of Motivation*” mengemukakan bahwa terdapat dua faktor utama yang mempengaruhi motivasi, yaitu (1) Input individu, yang meliputi kemampuan, pengetahuan kerja, watak dan sifat, emosi, dan keadaan jiwa, (2) Nilai yang mencakup lingkungan fisik, kelengkapan tugas seseorang, pendekatan penghargaan dan imbalan organisasi, kemampuan penyedia memberikan dukungan dan melatih dan budaya organisasi. Perilaku-perilaku pegawai yang termotivasi secara langsung dipengaruhi oleh kemampuan dan pengetahuan individu, nilai-nilai yang ada pada organisasi serta kombinasi faktor isi kerja. Hal yang dapat ditarik dari penelitian tersebut adalah perilaku yang termotivasi (meliputi fokus, intensitas, kualitas dan durasi/ketahanan) akan mempengaruhi kinerja pegawai.

2. Teori Potensial Kinerja (*A Person’s Potential Performance Theory)*

Davis dan Newstrom (2002) mengemukakan bahwa kinerja potensial yang dimiliki seseorang dipengaruhi oleh interaksi antara kemampuan dengan motivasi. Kemampuan dibentuk oleh interaksi antara pengetahuan dan ketrampilan sedangkan motivasi dibentuk oleh sikap dan situasi. Hasil yang diperoleh dari penelitian tersebut bahwa interaksi antara kinerja potensial manusia dengan sumber daya dan kesempatan akan mempengaruhi dan menentukan hasil organisasi.

1. Model Kinerja *(The Performance Model)*

Model tersebut mempunyai formulasi, yaitu : P=Rc x C x E x V x Pf x Rw x F. Formulasi tersebut menjelaskan bahwa kinerja (P =*Performance*) merupakan fungsi dari Kejelasan Peran (Rc=*Role clarity*),Kompetensi(C= *Competence*), Lingkungan (E=*Environment*), Nilai (*V=Value*), Kesesuaian Preferensi (*Pf=Preferensi fit*), Imbalan (Rw=*Reward)* dan Umpan Balik (F=*Feed Back*).

1. *An Extended Model of Team Development*

Kinerja dalam suatu organisasi akan ditentukan atau dipengaruhi oleh beberapa strategi , yaitu :

a. Strategi pengembangan pada individu yang meliputi motivasi, komitmen, sikap, kemampuan dan partisipasi.

b. Strategi pengembangan pada tugas yang mencakup tujuan, penentuan target, dan proses sistematik.

c. Strategi pengembangan pada tim yang terdiri dari kepemimpinan, peran dan pelaku, komunikasi, hubungan interpersonal, pengaruh keterampilan konflik, rapat tim, kordinasi, kerjasama, pembuatan keputusan, keterpaduan norma dan nilai serta kecocokan.

d. Strategi pengembangan pada organisasi yang mencakup sruktur, iklim, dukungan untuk pengembangan dan budaya.

5. Teori Kinerja dan Pengembangan (*A Theory of Performance and Development).*

Teori kinerja ini dikemukakan oleh Jackson John H. dan Mathis Robert L. ( 2000). Teori ini mengungkapkan bahwa :

a. Prestasi kumulatif (*cumulative achievement*) seseorang dimasa yang akan datang ditentukan oleh interaksi antara tingkat keseluruhan kinerja saat bekerja dengan waktu yang dihabiskan pada saat bekerja.

b. Tingkat kinerja keseluruhan saat bekerja dipengaruhi oleh kekuatan motivasi untuk melaksanakan tugas lain yang bersumber dari pengetahuan, kepercayaan, konsepsi pribadi, insentif dan kesempatan melalui mediasi lingkungan yang mendorong untuk melakukan tindakan.

c. Kemampuan, motif, keyakinan dan konsepsi pribadi seseorang dipengaruhi oleh heriditas dan lingkungan formatif (perkembangan dan pertumbuhan) di masa lalu.

6. Motivasi dan Model Kinerja (*Motivation and Performance Model)*

Model motivasi dan kinerja dikemukakan oleh Luthan (2005), bahwa karyawan yang bekerja pada suatu organisasi pada awalnya menentukan beberapa harapan dan tujuan yang ingin dicapai dalam menyelesaikan sesuatu pekerjaan, selanjutnya pekerjaan yang telah diselesaikan itu dievaluasi oleh organisasi untuk dijadikan dasar dalam memberikan umpan balik kepada karyawan atas pekerjaan yang telah dikerjakan dan untuk menentukan besarnya imbalan yang pantas diberikan oleh organisasi kepada karyawannya. Jika imbalan yang diterima oleh karyawan dari organisasi dianggap adil dan wajar dengan kinerjanya maka karyawan akan mendapatkan kembali beberapa tujuan dan harapan baru.

*7.* Teori Dimensi Kinerja (*Performance Dimension Theory)*

Teori ini dikemukakan oleh Robbins (2000), bahwa kinerja pegawai merupakan fungsi dari interaksi antara kemampuan (*ability*), motivasi

(motivation), dan kesempatan (*opportunity*). Formulasi dari fungsi

kinerja tersebut adalah: P = f (A x M x O), dimana :

A (*Ability*), adalah kemampuan untuk menetapkan dan melaksanakan suatu sistem dalam pemanfaatan sumber daya dan teknologi secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal.

M (*Motivation*), adalah keinginan dan keunggulan seorang pekerja untuk mengerjakan pekerjaannya dengan baik dan disiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal.

O (*Opportunity*), adalah kesempatan yang dimiliki oleh pegawai dalam mengerjakan, memanfaatkan waktu dan peluang untuk mencapai hasil tertentu.

*8.* Teori Kebebasan dan Tanggung Jawab sosial *(Authoritarian and Social Responsibility Theory)*

Teori kebebasan dan tanggung jawab sosial dikemukakan oleh Hocking dalam Ardianto dan Erdinaya (2004) adalah dalam melaksanakan tugas profesional kita memiliki kebebasan dalam menjalankannya, namun dilain pihak harus juga dibarengi dengan tanggung jawab sosial. Kepentingan berbagai pihak dan hubungan kemitraan merupakan suatu keniscayaan maka oleh karena itu perlu dibangun suatu hubungan yang saling menguntungkan (simbiose mutualisma) dalam rangka meningkatkan efektifitas dan efisiensi kerja.

9. Teori Kinerja menurut Wexley dan Yukl

Wexley dan Yukl (2002) mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai antara lain adalah disiplin kerja dan motivasi kerja**.** Disiplin kerja diperlukan untuk menghasilkan kinerja yang bagus, dengan disiplin, pegawai akan berusaha untuk melakukan pekerjaan semaksimal mungkin dan kinerja yang dihasilkan menjadi lebih bagus. Menurut pendapat Wether Jr. yang dikutip oleh Fuad (2004), menyatakan bahwa disiplin adalah upaya manajemen untuk mengusahakan agar karyawan mentaati standar/peraturan dalam organisasi. Ia menganggap bahwa disiplin sebagai suatu latihan untuk mengubah dan mengoreksi pengetahuan, sikap dan perilaku sehingga karyawan akan berusaha untuk bekerja sama dan meningkatkan kinerjanya bagi organisasi. Motivasi kerja karyawan juga dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dengan adanya motivasi dari dalam diri seorang karyawan maka akan mendorong karyawan tersebut untuk melaksanakan pekerjaannya sebaik mungkin. Jadi kesimpulannya, semakin tinggi tingkat motivasi seorang karyawan maka semakin tinggi pula kinerja karyawan yang bersangkutan.

**2.1.7.3. Dimensi Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan mempunyai dimensi-dimensi yang tidak dapat dipisahkan antara satu dengan yang lainnya, sehingga dalam proses pengukuran kinerja sebaiknya semua dimensi diukur dan diperlakukan sama. Namun demikian dimensi kinerja dari suatu pekerjaan akan berbeda dengan dimensi pekerjaan yang lainnya. Mitchelle dan Larsson (2008) menyatakan tentang dimensi-dimensi yang mempengaruhi kinerja, yaitu : (1) Kualitas kerja (*quality of work*),(2) Ketepatan waktu (*Promptness*), (3) Inisiatif (*inisiative*), (4) Kemampuan (*ability*), dan (5) Komunikasi (*communication*).

Menurut Mahmudi (2007), bahwa dimensi-dimensi yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah :

1. Faktor personal atau individu yang meliputi pengetahuan, ketrampilan,kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.

2. Faktor kepemimpinan yang meliputi kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan *team leader*.

3. Faktor tim yang meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan, dan keeratan anggota tim.

4. Faktor sistem yang meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan

kultur kerja dalam organisasi.

5. Faktor kontekstual yang meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh sejumlah faktor antara lain terdiri dari motivasi, kemampuan, pengetahuan, keahlian, pendidikan, pengalaman, pelatihan, minat, sikap kepribadian kondisi-kondisi fisik dan kebutuhan fisiologis, kebutuhan sosial dan kebutuhan egoistik (Sutermeister,1999). Sedangkan menurut Mahsun (2006) ada beberapa elemen pokok yaitu : (1) Menetapkan tujuan, sasaran, dan strategi organisasi, (2) Merumuskan indikator dan ukuran kinerja, (3) Mengukur tingkat ketercapaian tujuan dan sasaran-sasaran organisasi, (4) Evaluasi kinerja/*feed back*, penilaian kemajuan organisasi, meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas.

Dalam konteks pemerintahan sebagai sektor publik menurut Mahsun (2006) bahwa ada beberapa aspek yang dapat dinilai kinerjanya, yaitu : (1) Kelompok Masukan *(input),* (2) Kelompok Proses (*Proccess),* (3) Kelompok Keluaran *(Output),* (4) Kelompok Hasil *(Outcome),* (5) Kelompok Manfaat *(Benefit)*, dan (6) Kelompok Dampak *(Impact).* Fokus pengukuran kinerja sektor publik justru terletak pada *outcome* dan bukan pada *input.* Proses *outcome* yang dimaksudkan adalah *outcome* yang dihasilkan oleh individu ataupun organisasi secara keseluruhan, *outcome* harus mampu memenuhi harapan dan kebutuhan masyarakat menjadi tolok ukur keberhasilan organisasi sektor publik.

Menurut Mangkunegara (2001) terdapat aspek-aspek standar pekerjaan yang terdiri dari aspek kuantitatif dan aspek kualitatif meliputi :

1. Aspek kuantitatif yaitu :

a. Proses kerja dan kondisi pekerjaan.

b. Waktu yang dipergunakan atau lamanya melaksanakan pekerjaan.

c. Jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan.

d. Jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam bekerja.

2. Aspek kualitatif yaitu :

a. Ketepatan kerja dan kualitas pekerjaan.

b. Tingkat kemampuan dalam bekerja.

c. Kemampuan menganalisis data/informasi, kemampuan atau kegagalan menggunakan mesin/peralatan.

d. Kemampuan mengevaluasi (keluhan/keberatan konsumen).

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2000), faktor-faktor atau dimensi-dimensi yang memengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu: (1) Kemampuan, (2) Motivasi, (3) Dukungan yang diterima, (4) Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan (5) Hubungan mereka dengan organisasi.

Menurut Gomes (2005) mengemukakan dimensi-dimensi penilaian kinerja yang biasanya menjadi perhatian, yaitu :

1. Kuantitas Kerja, yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.

2. Kualitas Kerja, yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat- syarat kesesuaian dan kesiapannya.

3. Pengetahuan, yaitu pengetahuan pekerjaan dan ketrampilannya.

4. Kreatifitas yaitu kreatifitas maupun gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.

5. Kerjasama yaitu kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi.

6. Kepercayaan, yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal-hal kehadiran dan penyelesaian kerja.

7. Inisiatif, yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.

8. Kualitas Pribadi, yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahtamahan, dan integritas pribadi.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas, maka dapat dirangkum tentang faktor-faktor atau dimensi-dimensi yang mempengaruhi kinerja karyawan,yaitu :

1. Kemampuan (*Ability*) merupakan kondisi kemampuan yang dimiliki seseorang yang meliputi kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realitas (*Knowledge and skill*). Indikator dari dimensi kemampuan yaitu kecakapan kerja, kesungguhan dalam bekerja, kemampuan mengambil keputusan, kemampuan menyelesaikan tugas mendadak, dan kemampuan bekerja sama.

2. Efektifitas dan Efisiensi (Effectivity and efficiency) merupakan ukuran yang menggambarkan seberapa jauh target (kuantitas, kualitas dan waktu) yang telah dicapai oleh karyawan, yang mana target tersebut telah ditentukan terlebih dahulu. Indikator dari dimensi efektifitas dan efisiensi yaitu daya guna dan hasil guna yang telah dilakukan karyawan dalam melaksanakan tugasnya, ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawabnya, penguasaan bidang tugas yang dimiliki karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya, hasil kerja yang ditunjukkan oleh karyawan, menggunakan barang atau material sesuai kebutuhan, menyelesaikan pekerjaan sesuai target.

1. Otoritas (*Otority*) merupakan hal-hal yang berkaitan dengan wewenang dan tanggung jawab para karyawan yang mendukung organisasi tersebut. Masing-masing karyawan perusahaan mengetahui apa yang menjadi hak dan tanggung jawabnya dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan. Indikator dari dimensi otoritas yaitu karyawan bertanggungjawab terhadap tugasnya, memelihara peralatan kerja, serta sarana dan prasarana perusahaan, kemauan untuk bekerja keras, bekerja sesuai target, karyawan bekerja dengan sungguh-sungguh, menguasai bidang tugasnya, mendahulukan kepentingan tugas dan tidak menyalahgunakan wewenang.

4. Disiplin (*dicipline*) merupakan ketaatan atau kepatuhan karyawan dalam menghormati perjanjian kerja dengan perusahaan. Disiplin berkaitan erat dengan sangsi yang perlu dijatuhkan kepada karyawan yang melanggar perjanjian kerja tersebut. Indikator dari dimensi disiplin yaitu ketaatan dalam mematuhi peraturan, ketepatan waktu, menerima resiko terhadap tindakan yang dilakukan, memperhatikan waktu dalam bekerja dan istirahat, tegas dalam bertindak dan sangsi yang diberikan sesuai dengan kesalahan.

1. Inisiatif (*Inisiative*) merupakan kondisi karyawan yang berkaitan dengan daya pikir, kreatifitas dalam bentuk gagasan atau ide-ide untuk merencanakan sesuatu yang terkait dengan tujuan perusahaan. Perusahaan yang baik akan memelihara kondisi iklim kreatifitas karyawan dalam menyelesaikan tugas dalam rangka pencapai tujuan perusahaan. Indikator dari dimensi inisiatif yaitu pertimbangan dan penerimaan usul karyawan lain, selalu mencari tata cara kerja baru dalam menyelesaikan pekerjaan, pengambilan keputusan yang tepat , pemberian saran yang baik serta segera menyelesaikan masalah dan berinisiatif meningkatkan kemampuan.
   1. **Hasil Penelitian Terdahulu Yang Relevan**

Penelitian empiris mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional, komitmen karyawan dan motivasi terhadap kepuasan kerja serta dampaknya pada kinerja karyawan perusahaan BUMN Industri Pertahanan belum pernah dilakukan oleh peneliti terdahulu, namun demikian penelitian-penelitian dengan menggunakan masing-masing variabel yang terpisah pada penelitian berbeda sudah banyak dilakukan. Berikut ini hasil penelitian-penelitian terdahulu yang memiliki relevansi dengan penelitian penulis disajikan dalam tabel 2.2.

**Tabel 2.2**

**Penelitian Terdahulu Yang Relevan**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| No | Peneliti | Judul Penelitian | Persamaan | Perbedaan |
| 1 | Darwish Yousef (journal,2000) | *Organizational comitment: A Mediator of Relationship of Leadership* *Behavior with Job Satisfaction& Performance in a Non-Western Country (Research on 50 Manufactures companies in the 5th district in UEA)* | Komitmen karyawan pd organisasi sbg variabel independen,Kinerja kar yawan sbg variabel dependen | **-**Perilaku kepemimpinan sebagai variabel Independen, Kepuasan kerja sebagai variabel dependen  -Menggunakan analisis *multiple regression* |
| 2 | Sulistianingtias (Disertasi Unpad, 2006) | Pengaruh Kecerdasan emosional,Kepuasan  kerja dan Komitmen dgn  organisasi thd Skema Perubahan dalam membentuk sikap pegawai menghadapi rencana perubahan organisasi (Survei pada BUMN dlm program Privatisasi) | Komitmen karyawan dan Motivasi sbg variabel independen | -Kepuasan kerja sebagai variabel independen  -Menggunakan alat analisis jalur (*path analysis*) |
| 3 | Tri Utomo Wiganarto (Disertasi Unpad,2008) | Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja terhadap Prilaku kewarganegaraan Organisasional serta dampaknya pada Kinerja Karyawan (Studi Industri PT. KAI, BUMN Sektor Transportasi di P. Jawa) | Kepemimpinan Transfor masional sebagai vari abel indepen den & Kinerja karyawan sbg variabel dependen | -Kepuasan Kerja sebagai variabel independen  -Menggunakan alat analisis jalur (*path analysis*) |
| 4 | Diana S.L. Tobing,(Jour nal,2009) | Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (BUMN Sektor Pertanian) di Sumatera Utara | Komitmen karyawan sbg variabel independen dan Kinerja karyawan sbg variabel dependen | -Kepuasan kerja sebagai variabel independen  -Menggunakan alat analisis statistik regresi |
| 5 | Mamdouh I. Farid  (journal, 1997) | *Job Characteristics, Leadership,0rganizational Commitment as Perceived by Managers (Research in the electronica companies and Private Sector in the Egyptian)* | Komitmen karyawan dan kepe mimpinan sebagai variabel independen | -Karakteristik Kerja sebagai variabel independen  -Menggunakan alat analisis faktor anova |
| 6 | John J.Sosik & Lara E. Me gerian (Jour nal organiza tional mana  gement,vol24  No.3.1999) | Understanding Leader  Emotional intelligence and  Performance : The role of self-other agreement on Transformational leadership Perceptions (Research on buisnis unit IT in USA) | Kepemimpinan Transfor masional sbg variabel inde penden dan Kinerja manajer sbg variabel dependen | -Menggunakan kecerdasan emo sional sebagai  variabel depen den  -Menggunakan alat analisis jalur (*Path analysis*) |
| 7 | Chen Li Yueh  (The Journal  american aca demy of busi  ness, Cam bridge, Sept.  2004)) | Examining the Effect of Organizational Culture and Leadership behaviors on Organizational Comitment,  Job Satisfaction and Job  Performance,At Small and Middle Sized Companies of Taiwan. | Komitmen dan kinerja karyawan sbg variabel independen dan menggu  nakan alat analisis SEM | -Menggunakan  Kepuasan kerja sbg variabel independen  -Menggunakan budaya organi sasi sbg varia bel dependen |
| 8 | Bersona et.al  (journal,2004) | *The Transformational Leadership and the dissemination of organizational goals (A case Study of a telecomunication firm in France)* | Kepemimpi  nan Transfor masional sbg variabel independen | -Tujuan organi sasi sebagai variabel dependen  -Menggunakan analisis statistik korelasi |
| 9 | Agus S., dkk (journal, 2008) | Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja karyawan serta dampaknya pada Kinerja Perusahaan BUMN sektor manufaktur di BEJ | Motivasi,  Kepemimpi  nan sebagai variabel inde penden dan Kepuasan kerja sebagai variabel intervening | -Menggunakan budaya organi sasi sbagai vari abel indepen den, dan Kinerja Perusahaan sebagai varia bel dependen  -Menggunakan alat analisis jalur (*path analysis*) |
| 10 | Sihol Situngkir, (Disertasi Unpad,2005) | Pengaruh budaya organisasi, Kepemimpinan Visioner dan Komitmen Organisasil thd Kepuasan Kerja serta dampaknya pada Kinerja Karyawan PT. Telkom Persero | -Komitmen karyawan sbg variabel independen, kepuasan kerja sebagai variabel intervening dan kinerja karyawan sbg variabel dependen  Mengguna- kan SEM | -Menggunakan budaya organisa si dan kepemim pinan visioner sbg variabel independen |

Berdasarkan uraian tentang perbandingan antara peneliti terdahulu dengan penelitian yang penulis lakukan, baik ditinjau dari segi fokus maupun lokus, maka dengan demikian penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional, komitmen karyawan dan motivasi terhadap kepuasan kerja serta implikasinya pada kinerja karyawan perusahaan BUMN Industri Pertahanan di Jawa Barat terjamin originalitasnya.

* 1. **Kerangka Pemikiran**

Organisasi baik itu perusahaan milik negara maupun swasta, merupakan suatu sistem yang berproses, maksudnya sistem organisasi tersebut tidak stagnan dan statis. Sebagai sistem yang berproses maka perusahaan tersebut mempunyai peluang untuk melakukan perubahan menuju perusahaan yang produktif, efisien dan efektif berdasarkan masukan maupun pengaruh dari perubahan lingkungan sekitarnya. Untuk itu seharusnya perusahaan harus bersifat terbuka terhadap masukan-masukan dari berbagai pihak. Dikatakan terbuka karena sebagai suatu sistem maka perusahaan tersebut selalu mendapatkan masukan (*input*) ataupun akan dipengaruhi oleh sumber daya yang ada dilingkungan sekitarnya, seperti modal, material, informasi dan sumber daya manusia. Masukan dan pengaruh lingkungan tadi selanjutnya diolah menjadi suatu hasil produksi melalui proses transformasi dan selanjutnya diteruskan sebagai suatu keluaran (*output*) berupa barang dan jasa. Oleh sebab itu, perusahaan mempunyai peranan yang sangat penting dalam kehidupan manusia, maka bagaimana suatu perusahaan harus beroperasi dan dikelola dengan baik dan benar dalam rangka untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Proses perubahan dan pengembangan dalam suatu perusahaan akan berdampak pada perilaku pada tingkat sistem perusahaan di semua lini, sehingga dibutuhkan peran ilmu manajemen, khususnya manajemen sumber daya manusia untuk mempengaruhi struktur dan desain organisasi.

Sumber daya manusia merupakan modal terpenting dalam suatu perusahaan karena peran sumber daya manusia semakin besar kontribusinya dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Karena peranan sumber daya manusia yang sangat besar tersebut, maka sumber daya manusia pada masa depan semakin bernilai strategis untuk kelangsungan hidup suatu perusahaan.

Mengingat pentingnya manajemen sumber daya manusia dalam konteks pengembangan dan produktifitas perusahaan, maka para tenaga kerja atau karyawan di suatu perusahaan harus lebih diperhatikan agar mereka memiliki kinerja yang baik sehingga akan berdampak pada peningkatan profitabilitas dan akhirnya dapat meningkatkan daya saing perusahaan pada umumnya.

Untuk meningkatkan para karyawan berkinerja baik maka pihak manajemen perusahaan harus memperhatikan kepuasan kerja mereka. Agar kepuasaan kerja dapat dirasakan oleh para karyawan maka diperlukan pemimpin yang menerapkan kepemimpinantransformasional. Selain penerapan kepemimpinan transformasional untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan maka diperlukan pula peningkatan komitmen karyawan dan menciptakan kondisi yang kondusif agar para karyawan mempunyai motivasi yang tinggi dalam melaksanakan tugas yang diembannya.

Menurut penjelasan tentang variabel - variabel diatas, maka

terwujudnya kepuasan kerja akan berimplikasi pada peningkatan kinerja

karyawan yang pada akhirnya akan mengoptimalkan kinerja perusahaan. Kepuasan kerja para karyawan dapat tercapai jika kepemimpinan transformasional, komitmen karyawan dan motivasi dilaksanakan dengan baik oleh pimpinan maupun karyawan. Maka untuk lebih jelasnya, penulis akan menerangkan tentang teori dan hasil penelitian yang mendukung adanya hubungan dan pengaruh kepemimpinan transformasional, komitmen karyawan dan motivasi terhadap kepuasan kerja serta implikasinya pada kinerja karyawan pada sub bab berikut.

**2.3.1.Hubungan antara Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Karyawan dan Motivasi.**

Berdasarkan hasil penelitian Sedermayanti (2008) dan Yukl (2002), pemimpin dengan kepemimpinan transformasional selalu memotivasi para karyawan untuk melaksanakan tugasnya secara efisien dalam mencapai tujuan atau dengan kata lain kepemimpinan transformasional mempunyai korelasi positif dengan motivasi. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Barbuto (2005) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai hubungan positif dengan motivasi. Hal yang sama juga diungkapkan oleh Habsari (2012) dalam penelitiannya di PLN Persero Area Malang bahwa berdasarkan hasil analisa *product moment* ditemukan bahwa terdapat hubungan positif antara kepemimpinan transformatif dengan motivasi kerja.

Menurut Burn (2001), pemimpin dengan kepemimpinan transformasional selalu menciptakan visi yang jelas bagi perubahan karena ia memiliki tujuan jelas yang dapat membimbing organisasi menuju arah yang baru dan perilakunya selalu mencerminkan *sense of purpose* untuk meyakinkan pengikutnya bahwa visi tersebut akan mampu dicapai. Selain itu seluruh karyawan harus memiliki “*commit*”untuk mewujudkan visi dengan misi yang diembannya, karena komitmen dapat membangkitkan energi dan mengaktifkan pikiran terhadap suatu hal yang sudah disetujui sehingga dengan keterlibatan yang tinggi dari karyawan maka pencapaian tujuan perusahaan dapat dicapai (Argyris,1999). Berdasarkan pendapat Burn (2001) dan Argyris (1999) maka dapat diambil suatu kesimpulan bahwa visi dari kepemimpinan transformasional dapat diraih dengan komitmen karyawan yang kuat. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian dari Fred O. Walumba dkk. (2008) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan komitmen karyawan.

Komitmen karyawan pada organisasi merupakan perpaduan antara sikap dan perilaku. Sedangkan motivasi merupakan sesuatu yang memulai gerakan, sesuatu yang membuat orang bertindak atau berperilaku dalam cara-cara tertentu (Armstrong, 2003). Robbins (2000) mengatakan bahwa motivasi merupakan hasil interaksi antara individu dengan lingkungan situasinya, sehingga manusia mempunyai inovasi berbeda antara satu dengan yang lain. Dengan adanya komitmen karyawan pada organisasi, maka akan menimbulkan motivasi bagi karyawan untuk bekerja sebaik-baiknya pada suatu organisasi sebagai upaya mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan. Dengan motivasi yang tinggi akan menciptakan sebuah komitmen terhadap apa yang menjadi tanggung jawabnya dalam menyelesaikan setiap pekerjaan.

Menurut hasil penelitian dari Griffin(2004), proses motivasi dimulai dengan adanya suatu dorongan dan kebutuhan dalam diri yang membuat seseorang bergerak untuk melakukan sesuatu menuju tujuan. Sedangkan dalam penelitiannya, Luthans (2005) menyatakan komitmen karyawan pada organisasi merupakan sikap yang menunjukkan loyalitas karyawan dan merupakan proses berkelanjutan bagaimana seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan tujuan organisasinya, sehingga dorongan yang ada dalam seseorang untuk bekerja (motivasi) tersebut dapat menjadi proses berkelanjutan untuk menuju tujuan organisasi (komitmen karyawan), maka seorang karyawan dengan motivasi baik diharapkan mempunyai komitmen yang baik pada organisasi. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian dari Smith (2003) yang menyebutkan seseorang dengan motivasi yang tinggi akan menciptakan sebuah komitmen terhadap apa yang menjadi tanggung jawabnya dalam menyelesaikan setiap pekerjaan dengan baik. Pernyataan tersebut didukung oleh hasil penelitian Burton *et al* (2002, “Motivasi karyawan mempunyai hubungan signifikan positif terhadap komitmen yang diukur melalui tiga dimensi dari komitmen, yaitu *affective commitment*, *normative commitment*, dan *continuance commitment*.

Ekspektasi hubungan antara kepemimpinan transformasional motivasi dan komitmen karyawan di perusahaan BUMN Industri Pertahanan pada penelitian disertasi ini sebagai berikut :

1. Kepemimpinan Transformasional pada perusahaan BUMNIP di JawaBarat diekspektasikan mempunyai korelasi positif dengan Komitmen Karyawan.

2. Kepemimpinan Transformasional pada perusahaan BUMNIP di Jawa Barat diekspektasikan mempunyai korelasi positif dengan Motivasi.

3. Komitmen Karyawan pada perusahaan BUMNIP di Jawa Barat diekspektasikan mempunyai korelasi positif dengan Motivasi.

Tinggi

**r**

**r**

Komitmen

Karyawan

Tinggi

Kepemimpinan

Transformasional

Kuat

Rendah

Lemah

Motivasi

**r**

Rendah

**Gambar 2.8.**

**Ekspektasi Korelasi Antara Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Karyawan, dan Motivasi**

**2.3.2.Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Karyawan dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja**

Banyak faktor yang dapat menentukan kepuasan kerja karyawan, namun dalam penelitian ini difokuskan atau dibatasi hanya pada faktor-faktor yang diadopsi dari beberapa peneliti terdahulu yaitu kepemimpinan transformasional, komitmen karyawan dan motivasi. Untuk lebih jelasnya pengaruh variabel-variabel tersebut dapat dijelaskan dibawah ini.

**2.3.2.1.Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja**

Menurut Suyuthi dkk. (2005) dalam penelitiannya di Makassar menyatakan, adanya pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mampu mempengaruhi kepuasan kerja. Artinya semakin baik kepemimpinan transformasional yang diterapkan, maka semakin tinggi besaran kepuasan kerja karyawan, dan besarnya pengaruh langsung ini dapat diinterpretasikan bahwa kepemimpinan transformasional pengaruhnya cukup signifikan terhadap kepuasan kerja. Peran pemimpin (supervisi/pengawas) merupakan sumber penting lain dari kepuasan kerja (Luthan, 2005). Terdapat bukti empiris bahwa salah satu alasan utama karyawan keluar dari perusahaan adalah karena supervisi tidak peduli dengan mereka. Berdasarkan hasil penelitian Risambessy dkk. (2011), bahwa variasi perubahan kepuasan kerja dijelaskan oleh variasi perubahan faktor-faktor kepemimpinan transformasional yang terdiri dari kharisma, inspirasi, menstimuli pengetahuan dan mempertimbangan individu. Menurut pendapat Keller seperti yang dikutip oleh Marselius dan Rita (2004) mengatakan bahwa praktik gaya kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kepuasan kerja bagi karyawan karena kebutuhan karyawan yang lebih tinggi seperti kebutuhan harga diri dan aktualisasi diri terpenuhi. Hasil penelitian Pawar dan Eastman (2001) menyatakan bahwa praktik gaya kepemimpinan transformasional mampu membawa perubahan-perubahan yang lebih mendasar seperti nilai-nilai, tujuan, dan kebutuhan karyawan serta perubahan-perubahan tersebut berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja karyawan karena terpenuhinya kebutuhan yang lebih tinggi. Berdasarkan hasil penelitian dari Irwansyah (2011), bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dengan arah positif terhadap kepuasan kualitas kehidupan kerja karyawan di perusahaan industri di Lampung. Artinya semakin kuat penerapan kepemimpinan transformasional akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

**2.3.2.2.Pengaruh Komitmen Karyawan terhadap Kepuasan Kerja.**

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Simmons (2005) bahwa adanya komitmen yang tinggi akan memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Kemudian Suliman (2000) dalam penelitiannya di industri kawasan Timur Tengah menemukan bahwa komitmen karyawan pada organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Setiyawan (2009) dalam penelitiannya menyatakan bahwa komitmen karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Semakin tinggi tingkat komitmen karyawan pada organisasi, maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan tersebut.

**2.3.2.3.Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja**

Menurut Anwar Prabu (2005) dalam penelitiannya di Kabupaten Muara Enim menyatakan bahwa hasil analisis menunjukkan motivasi mempunyai pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Smith et al. (2003) juga menemukan bahwa motivasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja. Sedangkan berdasarkan hasil-hasil penelitian terdahulu Challagalla dan Shervani (2006) dalam penelitiannya menemukan bahwa peran kepemimpinan dan motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Hal senada juga diungkapkan oleh Jurkeiwick (2001) dan Smith et.al. (2003) dalam penelitiannya menemukan bahwa motivasi karyawan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Salah satu tugas utama manajer adalah memotivasi para personel organisasi agar memiliki kepuasan kerja dan kinerja tinggi (Fuad Mas’ud, 2004). Sedangkan menurut hasil penelitian Jae (2000) menunjukan bahwa motivasi karyawan sangat efektif untuk memenuhi dan meningkatkan kepuasan kerja pegawai dimana faktor-faktor motivasi tersebut diukur melaui faktor intrinsik (kebutuhan prestasi dan kepentingan) dan faktor ekstrinsik (keamanan kerja, gaji dan promosi). Lawrence et. al (2009) dalam penelitiannya “*Testing an explicit and implicit measure of motivation*” menunjukkan bahwa motivasi eksplisit dalam hal motivasi kerja yang telah mengadopsi teori Mc. Clelland (kebutuhan berprestasi, kebutuhan berafilisiasi, dan kebutuhan kekuasaan) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Brahmansari dan Suprayetno (2008) dalam penelitiannya menyatakan bahwa berdasarkan hasil analisis data dengan menggunakan *SEM* dapat disimpulkan adanya pengaruh yang signifikan dan positif motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan konsep tersebut diatas, maka penulis mengekspektasikan pengaruh kepemimpinan transformasional, komitmen karyawan, dan motivasi terhadap kepuasan kerja pada penelitian ini, sebagai berikut :

1. Kepemimpinan transformasional, Komitmen karyawan dan Motivasi karyawan pada perusahaan BUMNIP di Jawa Barat secara simultan diekspektasikan berpengaruh positif terhadap Kepuasan kerja karyawan, maksudnya jika pimpinan melaksanakan kepemimpinan transformasional secara kuat, komitmen karyawan pada perusahaan tinggi dan motivasi karyawan dalam melaksanakan tugas tinggi maka secara simultan akan meningkatkan kepuasan kerja.

2. Kepemimpinan transformasional pada perusahaan BUMNIP di Jawa Barat diekspektasikan berpengaruh positip terhadap kepuasan kerja.

3. Komitmen Karyawan pada perusahaan BUMNIP di Jawa Barat diekspektasikan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

4. Motivasi karyawan pada perusahaan BUMNIP di Jawa Barat diekspektasikan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

S

I

M

U

L

T

A

N

Optimal

Kuat

**Kepemimpinan**

**Transformasional**

Parsial

Lemah

Puas

Tinggi

**Kepuasan**

**Kerja**

**Komitmen**

**Karyawan**

Parsial

Tidak Puas

Rendah

Tinggi

**Motivasi**

Parsial

Rendah

Tidak Optimal

**Gambar 2.9.**

**Ekspektasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Karyawan, dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja**

**2.3.3.Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Pada umumnya ukuran normatif yang digunakan untuk mengetahui

tingkat prestasi suatu organisasi atau perusahaan adalah dengan cara

mengukur kinerja organisasi atau perusahaan itu sendiri. Kinerja perusahaan merupakan representasi dari kinerja karyawan. Perusahaan dengan kinerja baik secara signifikan dipengaruhi oleh kinerja karyawan yang baik pula. Prawirosentono (2000) mengungkapkan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*) atau dengan kata lain bahwa kinerja karyawan baik maka kemungkinan besar kinerja perusahaan juga baik.

Kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh kepuasan karyawan dalam melaksanakan kerja yang diembannya. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Handoko (2000) yang menyatakan “Karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja biasanya memiliki kinerja yang lebih baik daripada karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja”. Sementara itu Organ (2002) dalam penelitiannya menyatakan “Kepuasan kerja mempengaruhi kinerja dengan asumsi bahwa karyawan akan memberikan yang terbaik bagi organisasi bila mereka juga memperoleh yang terbaik dari organisasi dimana mereka bekerja”.

Kinerja karyawan akan meningkat apabila kepuasan kerja karyawan terpenuhi. Hal tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Surya dan Haedar (2005) yaitu kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja. Kinerja karyawan akan meningkat apabila kepuasan karyawan terpenuhi, hal ini sesuai hasil penelitian dari Morrison (2007) yaitu karyawan akan memberikan yang terbaik apabila mereka juga mendapatkan yang terbaik dari perusahaan. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Robbins (2003) ditemukan organisasi dengan karyawan yang terpuaskan cenderung lebih efektif dari pada organisasi dengan karyawan yang kurang terpuaskan.

Berdasarkan hasil penelitian Ostroff (2003), bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Semakin terpenuhinya dan meningkatnya kepuasan kerja karyawan akan berdampak positif terhadap sikap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dijelaskan diatas, mengindikasikan bahwa dengan meningkatnya kepuasan kerja akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan arah positif, artinya jika karyawan yang cenderung mengalami kepuasan dalam bekerja, maka diharapkan kinerja karyawan tersebut akan semakin meningkat.

Berdasarkan konsep tersebut, maka peneliti mengekspektasikan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sebagai berikut : Kepuasan Kerja karyawan pada perusahaan BUMN Industri Pertahanan di Jawa Barat diekspektasikan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, maksudnya jika kepuasan kerja karyawan perusahaan BUMN Industri Pertahanan di Jawa Barat semakin meningkat maka akan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Ekspektasi kausalitas antara variabel Kepuasan kerja terhadap Kinerja karyawan perusahaan BUMN Industri pertahanan di Jawa Barat, seperti terlihat pada gambar 2.10.

Tinggi

Puas

**Kepuasan**

**Kerja**

Rendah

Tidak Puas

**Kinerja**

**Karyawan**

**Gambar 2.10**

**Ekspektasi Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Dapat dijelaskan bahwa dalam penelitian ini diharapkan ada hubungan positif antara kepemimpinan transformasional, komitmen karyawan dan motivasi. Selain itu diduga bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan maka harus terlebih dahulu meningkatkan kepuasan kerja para karyawan. Sedangkan faktor-faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja adalah perusahaan harus menerapkan kepemimpinan transformasional yang kuat, mempertinggi komitmen karyawan dan meningkatkan motivasi para karyawannya.

Berdasarkan uraian pada bab kajian pustaka diatas yang secara keseluruhan merinci urutan pembahasan mulai dari *grand theory* yaitu manajemen dan organisasi, dilanjutkan dengan *middle theory* yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi serta *applied theory* mengenai kepemimpinan transformasional, komitmen karyawan, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan seperti terlihat pada bagan landasan teori keseluruhan di bawah ini.

Grand

Theory

Mathis Robert(2002),

Gibson(2003),Veithzal (2004),Griffin(2004), Stone et all(2004);

Mc.Clealland dalam

Robbins(2009),Stoner

(2005),Siagian(2005),

Donovan(2001)

Kepuasan Kerja

Gomes(2005),Luthans (2005), Robbins(2007),Mitchele&Lar-son(2008),Veithzal(2004),

Mangkunegara(2001) ,Davis

&Newstrom(2002),`Sederma-yanti(2009),Furtwengler(2002).

Kinerja Karyawan

Stonner (2005), Griffin (2004), Robbins (2007)

Manajemen SDM dan Perilaku Organisasi

Motivasi

Karyawan

Dessler (2003), Koontz (2000), Mathis & Jackson (2006), Griffin (2004),Wood et.al. (2001), Robbins (2007), Newstroom & Davis (2002)

Manajemen dan Organisasi

Robbins(2009),Davis&New-strom(2002),Yukl&Wexley

(2002),Mathis&Jackson(2000),Gibson(2003),Greenberg (2000),Veithzal Rivai (2004), Mangkunegara(2001)

Middle

Theory

Komitmen Karyawan

Kepemimpinan

Transformasional

Mathis&Jackson(2000

Meyer&Allen(2007),

Dessler(2003),Davis&

Newstrom(2002),Rob-

Bins(2009),Spector

dalam Sopiah(2008),

Luthans(2005),Steers

(2005),Amstrong(2006

Mowday et.all(2002)

Wexley & Yukl (2002),

Kreitner (2000),Jones

&George (2007),Bass &Avolio dalam Stone et.all (2004),Shane&

Ginov (2005),Robbins

(2009),Sedermayanti

(2009),Vroom (2000)

Applied

Theory

**Gambar 2.11**

**Landasan Teori Keseluruhan**

Skema gambaran variabel independen, intervening dan dependen tersebut dapat dilihat dalam paradigma penelitian pada gambar 2.12.

1.Komitmen Afektif

2.Komitmen Berkelanjutan

3. Komitmen Normatif

Kepuasan

Kerja

Kinerja

Karyawan

Kepemimpinan

Transformasional

Komitmen Karyawan

Smith,et.al(2003)

1.Kemampuan

2.Efektifitas dan

Efisiensi

3.Otoritas

4.Disiplin

5.Inisiatif

Walumba dkk. (2008)

1.Faktor Psikologi

2.Faktor Finansial

3.Faktor Fisik

4.Faktor Sosial

Burton *et. al* (2002)

Lloyd,(2005)

1. Pengaruh Ideal

2. Motivasi Inspirasional

3. Stimulasi Intelektual

4. Perhatian Individu

Motivasi Karyawan

Wexley&Yukl(2002),Kreitner(2000),Jones

&George (2007),Bass &Avolio dlm Stone et.all(2004),Shane&Ginov(2008),Robbins

(2009),Sedermayanti(2009),Vroom(2001) Mathis&Jackson (2000),Meyer&Allen (2007),Dessler(2003),Davis&Newstrom

(2002), Spector dlm Sopiah (2008),Luthans (2005), Amstrong (2006), Mowday et.all(2002), Mc.Clealland dlm Robbins(2009), Stoner (2005), Griffin (2004), Donovan (2001)

1.Kebutuhan untuk berprestasi

2.Kebutuhan untuk berafiliasi

3.Kebutuhan untuk berkuasa

Luthan (2005)

Variabel Dependen

Variabel Intervening

Variabel Independen

Robbins

2009

Simmons

(2005)

Teori yang

Mendukung

Teori yang

Mendukung

Teori yang

Mendukung

Gomes(2005), Luthans

(2005), Robbins (2007),

Mitchele & Larson (2008)

Veithzal(2004),,Sederma-yanti(2009),Mangkunega-ra(2001),Davis&Newstrom (2002),Furtwengler (2002)

Robbins(2009), Newstrom & Davis (2002), Wexley & Yukl Wexley (2002),Mathis

&Jackson(2000), Gibson

(2003),Greenberg (2003), Mangkunegara (2001) , Veithzal Rivai (2004)

**Gambar 2.12**

**Paradigma Penelitian**

**2.4. Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah, kajian pustaka dan kerangka pemikiran yang telah diuraikan diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

**Hipotesis 1 :** Kepemimpinan transformasional, komitmen karyawan dan

motivasi secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan

kerja karyawan perusahaan BUMN Industri Pertahanan di

Jawa Barat

**Hipotesis 2 :** Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap

kepuasan kerja karyawan perusahaan BUMN Industri Pertahanan di Jawa Barat

**Hipotesis 3 :** Komitmen karyawan berpengaruh terhadap kepuasan kerja

karyawan perusahaan BUMN Industri Pertahanan di Jawa Barat

**Hipotesis 4 :** Motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan

perusahaan BUMN Industri Pertahanan di Jawa Barat.

**Hipotesis 5 :** Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan

perusahaan BUMN Industri Pertahanan di Jawa Barat